SERVICES D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE

PROGRAMME DES INITIATIVES STRATÉGIQUES

Évaluation formative

Évaluation et développement des données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada
et
Ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle de la Saskatchewan

Avril 1998

SP-AH076F-06-98
Also available in English

106-02620/

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

RÉSUMÉ i

RÉPONSE DE LA DIRECTION xi

1.0 INTRODUCTION 1

1.1 Contexte des initiatives stratégiques 1
1.2 Programme des Services d'orientation professionnelle (SOP) 2
1.3 Projets pilotes de SOP 2
1.3.1 Projet rural 2
1.3.2 Projet du Nord 5
1.3.3 SOP en milieu urbain – le projet Regina 6

2.0 CONCLUSIONS ET GRANDES LEÇONS 9

2.1 Pertinence 9
2.2 Conception et mise en œuvre des projets 16
2.3 Réussite des projets 24
2.4 Coût-efficacité des projets 31

3.0 RECOMMANDATIONS 33

ANNEXE 1 : SERVICES D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE - QUESTIONS D'ÉVALUATION 37

ANNEXE 2 : SERVICES D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE - ORGANIGRAMMES 43

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ADER - Associations pour le développement économique en milieu rural
APAU - Agent principal des affaires universitaires
ATE - Alternance travail-études
CD - Chefs de la direction
CD-ROM - Disque compact à mémoire morte
CR - Collèges régionaux
CRHC - Centres de ressources humaines du Canada
DRHC - Développement des ressources humaines Canada
EMMO - Entente sur la mise en valeur de la main-d'œuvre
GTE - Groupe de travail sur l'évaluation
IMT - Information sur le marché du travail
IS - Initiatives stratégiques
KCDC - Keewatin Career Development Corporation
M - Maternelle
MEPFP - Ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle
MNS - Métis Nation of Saskatchewan
NCC - New Careers Corporation
RÉ - Réseau étendu
RL - Réseau local
SIAST - Saskatchewan Institute of Applied Science and Technology
SLFDB - Saskatchewan Labour Force Development Board
SOP - Services d'orientation professionnelle
TI - Technologie de l'information

RÉSUMÉ

CONTEXTE

L'entente Canada-Saskatchewan sur la mise en valeur de la main-d'œuvre a été signée en novembre 1994 dans le cadre d'une initiative visant à revitaliser le régime de sécurité sociale du Canada en éliminant les obstacles à la participation au marché du travail. En janvier 1996 était signé l'Accord Canada / Saskatchewan sur les Initiatives stratégiques qui exposait les modalités de collaboration qui allaient régir la conception, le financement, la mise en œuvre et l'évaluation de trois volets pilotes correspondant aux lignes directrices du programme des Initiatives stratégiques (IS). Des domaines prioritaires ont été définis aux fins de la réalisation de projets pilotes innovateurs, soit les Services d'orientation professionnelle (SOP), l'Information sur le marché du travail (IMT) et l'Alternance travail-études (ATE).

Les initiatives du programme des Services d'orientation professionnelle avaient pour objet d'élaborer et de tester de nouvelles formules pour fournir de l'information sur les carrières et des mécanismes de prestation pour les clients, afin d'accroître l'accessibilité de l'information sur les carrières et l'emploi. Un des principes sous-jacents que l'on a fait valoir auprès des organismes partenaires du volet SOP est la nécessité d'améliorer la coordination et la collaboration entre les systèmes de prestation des services d'orientation professionnelle. Les marchés et les clientèles cibles du programme variaient d'un projet à l'autre, mais, en général, les projets pilotes de SOP avaient pour objet d'aider le grand public, les chercheurs d'emploi, les employeurs, les conseillers en orientation professionnelle, les établissements d'enseignement, etc., aux chapitres de la planification de carrière et de la prise de décisions, tout en offrant des services d'orientation professionnelle à proprement parler.

Le programme des SOP met à l'essai des moyens nouveaux et novateurs de définir, de recueillir et de diffuser de l'information sur les carrières et des services connexes de prestation. Les projets pilotes de SOP des Initiatives stratégiques ont été conçus pour offrir des possibilités d'apprentissage et explorer des formules de rechange en ce qui concerne la collecte d'une information à jour et pertinente sur les carrières, de même que pour élaborer des mécanismes appropriés et efficaces afin d'offrir des services d'orientation professionnelle. L'approche communautaire (forger des partenariats) et le recours aux multimédias sont les deux principales composantes qui ont été retenues pour les projets pilotes de SOP. Aux fins de l'évaluation formative, le thème central de l'initiative de SOP est le processus d'établissement des projets pilotes de même que l'établissement de partenariats et les produits connexes qui découlent de tels partenariats.

Deux coprésidents, l'un provenant de la province, l'autre du gouvernement fédéral, ont été nommés pour superviser l'élaboration de l'initiative de SOP. Un groupe de travail, composé de divers intervenants œuvrant dans le domaine des services d'orientation professionnelle à l'échelle de la province, a été chargé d'établir les lignes directrices pour la sélection des projets de SOP, conformément aux principes énoncés dans l'Accord sur les Initiatives stratégiques. Le groupe de travail a défini trois domaines dans lesquels des projets visant à explorer l'établissement de modèles de partenariat allaient être approuvés. Il a mis l'accent sur la constitution et la préservation de solides maillages avec la collectivité pour faire en sorte que les besoins soient satisfaits au niveau communautaire.

Voici les trois secteurs retenus pour les projets pilotes :

Le Projet rural – Sept collèges régionaux de la province parrainent le Projet rural, qui a pour objectif d'accroître l'accessibilité de l'information et du counselling en matière de carrière dans les collectivités rurales, par le biais des multimédias.

Le Projet du Nord – La Keewatin Career Development Corporation (KCDC) représente des organismes, des établissements de formation et des collectivités des Nations métisses et des Premières Nations dans le Nord. Le Projet du Nord a pour objet d'élaborer un processus d'évaluation de carrière pour encourager les résidents des régions septentrionales à relever leur niveau de scolarité et à exploiter des possibilités de carrière. L'accès à un site Web présentant des services d'orientation professionnelle et une information connexe sur le marché du travail dans le Nord est une autre composante du projet.

Le Projet urbain – Le Projet urbain, connu sous le nom de Regina Career Linx, a trois promoteurs : le Centre de ressources humaines du Canada (CRHC) de Regina, la New Careers Corporation et le campus Wascana du SIAST. Le principal objectif du projet pilote et de son approche du partenariat est de répondre aux besoins des clients par biais la collaboration, de la coordination et du partage des ressources. Dans le cadre du projet Career Linx, les clients trouvent, dans un endroit centralisé facilement accessible, les ressources ou les outils qui faciliteront la planification de leur carrière ou la recherche d'un emploi en les dirigeant vers des organismes appropriés s'ils ont besoin de services d'orientation professionnelle, de formation ou d'emploi, ou encore de services connexes.

Une phase pré-opérationnelle a été prévue pour chaque projet; il s'agissait d'une première étape importante de la conception et de l'élaboration du programme des SOP. Elle a permis de mieux définir les paramètres des projets pilotes et a donné l'occasion de faire une évaluation formelle des besoins. L'évaluation des besoins a permis de cerner plus clairement les principaux groupes cibles de l'initiative de SOP et de définir les marchés cibles en tenant compte de critères régionaux plus pointus. Des représentants des marchés cibles et d'organismes communautaires qui s'intéressaient aux SOP ont participé à l'évaluation des besoins, par le biais de

comités consultatifs communautaires mis sur pied à cette fin. Les comités consultatifs communautaires continuent de fournir des rétroactions aux coordonnateurs / animateurs des projets pilotes de SOP. Une fois les projets approuvés, leur gestion directe a été transférée au niveau local, et le groupe de travail sur les SOP a été tenu au courant de leurs progrès par divers moyens.

Évaluation

L'évaluation était considérée comme un élément important de l'Accord sur les initiatives stratégiques de contribution, car les initiatives allaient mettre à l'essai des approches nouvelles et novatrices pour accroître la participation au marché du travail, notamment le recours à des partenariats, la participation des collectivités et de l'industrie, les multimédias et d'autres formules pour réduire les obstacles. En octobre 1996, la firme Calibre Consultants Inc. a été chargée de mener l'évaluation, sous la direction des coprésidents fédéral et provincial du groupe de travail sur l'évaluation (GTE).

L'évaluation comportera deux phases : une « évaluation formative », sur les phases et processus d'élaboration, et une « évaluation sommative », sur les répercussions du programme après l'élaboration des produits et la mise en œuvre. L'évaluation formative a été réalisée entre novembre 1996 et juillet 1997. Elle a eu recours à plusieurs méthodes, notamment un examen des dossiers administratifs; une recherche secondaire; 25 entrevues approfondies avec des personnes-ressources et des intervenants de premier plan; et un atelier avec les intervenants au cours duquel les participants ont passé en revue les conclusions de la recherche et élaboré des définitions communes des enjeux, des réponses et des recommandations. De plus, la firme Calibre a fourni au GTE et aux coprésidents des Initiatives stratégiques des versions préliminaires du rapport de l'évaluation formative, pour observations et clarifications, avant de produire le rapport final au début de 1998.

Conclusions de l'évaluation formative des Services d'orientation professionnelle

1. Les projets pilotes SOP ont tout ce qu'il faut pour devenir des initiatives de collaboration efficaces. Selon les entrevues avec des personnes-ressources clés, les partenariats, l'utilisation efficace de la technologie et la participation du gouvernement fédéral et de la province ont été les principales réalisations pendant l'étape formative. Le fait d'avoir sollicité le soutien d'un vaste éventail d'intervenants de la collectivité et d'avoir fait participer la plupart d'entre eux au processus des projets pilotes SOP a permis à chacun des projets pilotes de fonctionner généralement sans

heurts. Cela a également permis d'accroître la pertinence du volet SOP des Initiatives stratégiques et le soutien global dont il bénéficie.

2. Il faut beaucoup de temps pour forger des partenariats. Il a fallu consacrer un temps et une énergie considérables à mobiliser des intervenants de divers organismes communautaires œuvrant dans le domaine du développement du marché du travail et de la prestation de services d'orientation professionnelle, dont un grand nombre avaient l'habitude de travailler indépendamment. L'initiative stratégique des SOP a permis de mettre en place une structure pour l'échange d'information, l'élaboration conjointe des services et des programmes et une collaboration accrue au-delà des projets pilotes. Il existe des possibilités considérables qu'on peut exploiter pour tabler sur ce fondement qui a été établi par le biais de l'Initiative stratégique des SOP et pour continuer de tirer profit de partenariats qui se poursuivront au niveau communautaire.

3. La technologie peut avoir des effets bénéfiques lorsqu'il s'agit de faciliter l'accès aux SOP et à l'IMT, mais moins le groupe cible a d'expérience à utiliser des technologies, plus il faut cibler étroitement les activités pour veiller à ce que la technologie soit conviviale, accessible, bien comprise et adéquatement soutenue.

4. Il se peut que, dans les marchés cibles plus éloignés, le savoir-faire technique en matière de mise en valeur soit limité, facteur dont il faut tenir compte dans les calendriers d'élaboration des produits.

5. Les politiques et procédures administratives doivent être finalisées avant que les programmes sollicitent des propositions. Des pressions considérables se sont exercées pour que la conception et la mise en œuvre des projets de SOP se fassent rapidement, dès que l'Accord Canada / Saskatchewan sur les Initiatives stratégiques a été annoncé. Par conséquent, dans le cadre d'un projet, il y a eu des retards entre la conception du programme, les activités de projet et la mise en œuvre. Des retards administratifs dans le cadre des Initiatives stratégiques se sont traduits par des délais plus serrés pour la mise en œuvre des projets de même que la mise à l'essai et l'évaluation des produits.

6. Une phase pré-opérationnelle ou phase de planification ayant pour objet d'établir un cadre pour chacun des volets IS s'est révélée essentielle pour assurer une transition harmonieuse et rapide à la phase opérationnelle ou phase de mise en œuvre de chacun des projets pilotes. Cette phase pré-opérationnelle (d'élaboration) devrait comprendre les éléments suivants :

   - l'affectation de ressources humaines et financières appropriée;
   - des délais raisonnables pour la conception et la mise en œuvre des projets;

- la formation dont aura besoin le personnel d'exécution des programmes et de soutien;
- la définition des mécanismes nécessaires en matière de transmission des données et de suivi;
- la collaboration avec d'autres programmes des Initiatives stratégiques comme le volet Information sur le marché du travail;
- l'élaboration de partenariats;
- l'adoption de politiques et de procédures de soutien.

Voici quelles ont été les conséquences de l'absence d'une phase pré-opérationnelle :

- rareté des ressources pour la planification;
- retards dans la présentation des demandes de projet;
- partenariats limités;
- caractère inadéquat de la planification et de l'élaboration des projets pilotes.

7. Comme les projets pilotes étaient gérés localement, chacun a pu se concentrer sur des questions correspondant aux besoins des clients dans la région et encourager la participation locale de la collectivité, des entreprises et des organismes s'adressant aux clients / marchés cibles. Les autorités gouvernementales pourront s'inspirer des projets pilotes de SOP pour adopter de nouveaux modèles de prestation des services d'orientation professionnelle. Cependant, les projets pilotes sont également influencés par la vision à long terme des pouvoirs publics au sujet de la prestation de services d'orientation professionnelle, particulièrement dans le contexte de la stratégie de formation *Saskatchewan Training Strategy: Bridges to Employment* et le retrait du gouvernement fédéral de la prestation directe des services par le biais du processus des ententes de développement du marché du travail.

8. Il existe des liens étroits entre les produits des deux volets Information sur le marché du travail et Services d'orientation professionnelle d'une part et les clients qui ont recours à ces produits d'autre part. Selon les résultats des groupes de discussion, les clients ne font pas toujours la distinction entre l'Information sur le marché du travail et les Services d'orientation professionnelle. La décision de séparer les deux volets a entraîné certaines difficultés sur le plan de la coordination. Il y a cependant eu d'étroites communications entre les deux volets par le biais du groupe de travail, des agents de projet et des coprésidents des Initiatives stratégiques. La coordination entre les deux volets s'en est trouvée accrue. Il faut poursuivre les efforts visant à élargir la base commune d'entente sur la façon dont les deux volets sont interreliés.

9. Les projets de SOP sont une bonne occasion de promouvoir l'innovation, notamment l'utilisation de nouvelles technologies pour fournir des services d'orientation professionnelle aux personnes qui n'y avaient autrefois pas accès. Le recours aux multimédias, qui permettent de relier les partenaires les uns aux autres au moyen des technologies modernes (à l'aide d'un réseau étendu ou d'Internet), est considéré comme un moyen efficace et innovateur de réunir des services d'orientation professionnelle et de les offrir à une vaste clientèle dispersée sur de grands territoires géographiques dans les régions rurales et le Nord de la Saskatchewan. La technologie évolue constamment – ce qui présente à la fois des possibilités et des défis pour les usagers et les fournisseurs de services d'orientation professionnelle. Tous les projets de SOP dépendent de l'entretien et de la mise à jour systématiques des technologies. Un plan de l'entretien des technologies est essentiel pour que les investissements qui ont été faits, à la fois par le Programme des initiatives stratégiques et les nombreux partenaires communautaires, continuent d'être utiles.

10. L'élaboration et l'implantation d'un système informatisé de bases de données / suivi des Initiatives stratégiques se sont révélées inefficaces et ont soulevé des problèmes. À l'avenir, les programmes devront veiller à ce qu'une méthode de suivi efficace et sans bogues, dont les besoins / intrants en matière de données sont clairement définis, soit accessible dès le début du programme. La définition des besoins en matière d'intrants / données devrait être finalisée avant que les propositions soient sollicitées. La question de l'entretien, y compris l'entrée des données, doit également être abordée dans le cadre du processus global de planification avant la mise en œuvre du programme.

11. Les communications externes, notamment les communiqués de presse, les lettres à des organismes qui pourraient parrainer des projets, la publicité dans les journaux, les exposés par le personnel et la publicité de bouche à oreille, se sont révélées efficaces pour faire connaître le volet SOP des Initiatives stratégiques et aller chercher des demandes. Les bulletins sont un moyen efficace de tenir les partenaires et les groupes cibles de partenaires au courant des activités des projets pilotes. Compte tenu des possibilités d'adressage électronique, on pourrait envisager des babillards électroniques pour les projets à l'avenir.

12. Le parrainage d'un modèle d'exploitation faisant appel des partenariats communautaires par deux paliers de gouvernement, chacun ayant ses propres paramètres d'exploitation et ses propres exigences administratives, nécessite des délais de planification plus longs et plus de ressources.

13. L'établissement des partenariats, qui jouent un rôle essentiel dans la viabilité à long terme des initiatives communautaires, nécessite beaucoup de temps, d'énergie et de ressources.

14. Les partenariats sont efficaces lorsqu'ils reposent sur une vision commune de même que sur des buts et des objectifs précis qui profiteront à tous, et qu'ils sont mis sur pied à l'étape de la planification d'un programme ou d'un projet pilote.

15. Des moyens d'assurer systématiquement les communications et le partage d'information au sujet des progrès, des problèmes et des solutions doivent être intégrés au processus et dotés de ressources adéquates.

16. La décision qui a été prise au début des projets des Initiatives stratégiques de limiter les sommes attribuées à l'administration afin de maximiser les sommes pouvant être consacrées aux programmes a eu un effet négatif sur les calendriers d'exécution des projets.

17. Il faut prévoir des ressources humaines et financières appropriées pour l'administration afin d'accroître l'opportunité et l'efficacité des projets et veiller à ce que les attentes des clients en matière de qualité du service soient satisfaites.

18. De nouveaux programmes ont besoin de ressources administratives à consacrer à l'élaboration des politiques, des procédures, des procédés et des systèmes. Il faut également prévoir un mécanisme permanent de suivi interne et une certaine flexibilité dans l'affectation des ressources administratives, selon les besoins.

19. La mise en place de nouveaux partenariats vastes et uniques en leur genre dans le cadre des trois projets pilotes de SOP est considérée comme une réussite du volet SOP des Initiatives stratégiques. Les autorités fédérales et provinciales de même que de nombreux organismes communautaires travaillent de pair grâce à des mécanismes conjoints de prise de décisions, de planification et de communication, de même qu'en participant globalement à l'élaboration et à la mise en œuvre de l'Initiative stratégique des SOP. L'excellence du leadership et des communications de la part des coprésidents et du coordonnateur des projets de SOP a permis de mettre l'accent sur des objectifs communs et de faire des compromis pour les atteindre.

20. La décision de cibler des régions éloignées ou des régions rurales pour l'élaboration des projets pilotes de SOP est positive, car ceux-ci ont un effet d'entraînement qui peut avoir des répercussions bénéfiques à long terme sur la réduction des obstacles à la participation au marché du travail dans les régions dont les taux de chômage sont plus élevés que la moyenne de la province ou les taux de participation plus faibles.

21. Les ressources affectées à l'administration des SOP ont été limitées au minimum, pour que le maximum puisse être consacré au financement des projets pilotes. Chacun des trois projets pilotes de SOP avait un budget

d'un million de dollars à répartir sur deux ans pendant la phase pré-opérationnelle et la phase opérationnelle. La souplesse dont ont pu bénéficier les consortiums chargés de formuler les projets pilotes et de les mettre en œuvre a été bien accueillie. Les consortiums ont pu ainsi décider eux-mêmes de l'affectation des fonds pendant la durée du projet pilote, dans les limites du budget approuvé. En outre, les gestionnaires de projet sur le terrain ont pu attribuer les fonds en fonction des besoins, ce qui a permis de maximiser l'efficacité des projets pilotes.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes sont considérées comme des priorités pour le volet SOP des Initiatives stratégiques.

1. Déterminer les bonnes pratiques des projets pilotes dont pourrait s'inspirer un système intégré de services d'emploi et d'orientation professionnelle dans la province.

2. Continuer d'assurer le suivi des besoins en matière de ressources administratives et prévoir le financement nécessaire pour offrir un service efficient et efficace.

3. S'assurer que le système de bases de données / suivi des Initiatives stratégiques fonctionne adéquatement et répond à son objectif, qui est de produire des rapports d'activité qui permettront de prendre des décisions opportunes. Fournir la formation appropriée au personnel pour accroître et préserver l'efficacité du système de bases de données / suivi.

RECOMMANDATIONS : FUTURS PROGRAMMES DE SERVICES D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE

1. Dans le cadre de programmes complexes comme celui des Services d'orientation professionnelle, prévoir une phase pré-opérationnelle (conception et élaboration) dotée d'échéanciers et de ressources appropriés pour les activités suivantes :

   - forger des partenariats;
   - organiser des groupes de discussion réunissant des intervenants pour leur donner l'occasion de participer à la conception du programme;
   - établir une série commune de visions et d'objectifs;
   - définir des politiques, procédures, processus et descriptions de poste détaillés mais flexibles;

- définir et mettre en œuvre des systèmes de suivi et assurer le suivi des exigences;
- établir une stratégie de communication appropriée;
- établir et mettre en œuvre un programme approprié de formation pour le personnel.

2. Prévoir plus de temps et de ressources pour la planification lorsqu'on a recours à des modèles de partenariats communautaires pour élaborer des programmes et les mettre en œuvre.

3. Adopter des critères de programme transparents et établir un cadre dont les requérants pourront s'inspirer pour déterminer des résultats utiles et définissables.

4. Rédiger de la documentation claire et concise exposant la vision du programme, les objectifs, les critères, les rôles et responsabilités, les politiques, les procédures et les échéanciers prévus.

5. Prévoir des délais et des ressources appropriés, puisqu'il faut consacrer beaucoup de temps et de ressources (humaines et financières) pour mettre sur pied des partenariats véritables et établir des liens au sein de la collectivité et entre les ministères et organismes fédéraux / provinciaux, les industries et les organismes communautaires.

6. Veiller à obtenir la participation et l'appui d'un vaste éventail d'intervenants de la base tout au long du processus.

7. Encourager la direction locale des projets pilotes à s'attaquer à des problèmes correspondant aux besoins des clients dans la région, et encourager la participation locale des organismes communautaires, des milieux des affaires et d'organismes s'adressant aux clients / marchés cibles.

8. Veiller à ce que la technologie soit conviviale, accessible, bien comprise et adéquatement soutenue.

9. Les attentes relatives aux politiques et aux exigences des gouvernements en matière de communication et à leurs systèmes d'exploitation doivent être établies avec les partenaires communautaires et le personnel du projet dès le début de tout programme comme celui des SOP des Initiatives stratégiques.

10. Fournir des exposés et de la documentation écrite sur les nouveaux programmes au personnel affecté aux services dans la collectivité, même s'il ne s'occupe pas directement de l'administration des programmes.

11. Faire participer les partenaires du financement et de la formation à l'élaboration des projets individuels afin d'améliorer la coordination des activités.

12. Affecter des ressources administratives appropriées pour répondre aux attentes des clients qui veulent une information de qualité à point nommé. Les calendriers de réalisation des programmes fédéraux et provinciaux conjoints doivent prévoir les délais d'approbation nécessaires aux deux paliers de gouvernement.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

Les Services d'orientation professionnelle constituent l'un des trois volets du Programme des initiatives stratégiques Canada-Saskatchewan. Après un examen minutieux, la direction a accepté les conclusions et les recommandations de l'évaluation formative de ce volet. Les programmes existants ont été modifiés en fonction des résultats de l'évaluation, lesquels ont également été partagés avec les personnes chargées des Services d'orientation professionnelle. Les résultats seront utilisés dans le cadre du processus d'amélioration continue des services aux clients.

Wayne McElree
Coprésident provincial
Le 5 novembre 1998

Jean Gabert
Coprésident fédéral
Le 5 novembre 1998

1.0 INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE DES INITIATIVES STRATÉGIQUES

En novembre 1994, le Canada et la Saskatchewan ont signé une entente sur la mise en valeur de la main-d'œuvre (EMMO) conçue pour donner un cadre à la planification, à la gestion, à la mise en œuvre et à l'évaluation conjointes des services de mise en valeur de la main-d'œuvre dans la province. En effet, les deux paliers de gouvernement voulaient adopter une approche conjointe pour mettre à l'essai de nouveaux moyens d'améliorer l'efficacité des mesures visant à promouvoir une population active qualifiée et à accroître l'accès à la formation et aux emplois en Saskatchewan. Des consultations avaient permis de cerner certains problèmes qui faisaient ressortir divers besoins :

- une meilleure coordination de la planification et de la prestation des services entre les deux paliers de gouvernement;
- la participation accrue des collectivités à l'élaboration des programmes et des services;
- la participation accrue des employeurs et de diverses industries lorsqu'il s'agit de définir les priorités en matière de formation et d'offrir des possibilités de formation;
- un meilleur accès à la formation et aux emplois de la part des personnes handicapées, des Autochtones, des femmes, des membres de minorités visibles, des assistés sociaux et des jeunes.

Dans le cadre de l'EMMO, les Initiatives stratégiques étaient considérées comme des activités de première priorité à des fins d'élaboration conjointe. En janvier 1996, le Canada et la Saskatchewan ont signé un Accord de contribution sur les Initiatives stratégiques exposant des modalités de collaboration pour l'élaboration, le financement, la mise en œuvre et l'évaluation de trois initiatives pilotes correspondant aux lignes directrices du gouvernement fédéral pour le programme des Initiatives stratégiques (IS) : l'Information sur le marché du travail (IMT), les Services d'orientation professionnelle (SOP) ainsi que l'Alternance travail-études (ATE). Les initiatives de programme définies expressément dans l'entente sont censées assurer un continuum de programmes et de services intégrés qui facilite la transition au travail et qui permet de forger des liens efficaces de coopération avec les collectivités, l'industrie, les établissements de formation et les gouvernements, en vue de répondre aux besoins de la province en matière de mise en valeur de la main-d'œuvre. Le programme des Initiatives stratégiques s'inscrit dans le cadre du projet de réforme de la sécurité sociale du

gouvernement du Canada, qui est conçu pour éliminer les facteurs de dissuasion au travail et encourager la participation de la main-d'œuvre[1].

1.2 Programme des Services d'orientation professionnelle (SOP)

Le programme des Services d'orientation professionnelle (SOP), qui fait appel à une approche communautaire de la participation et de l'intégration, a pour objet d'élaborer et de mettre à l'essai des programmes, des produits et des stratégies multimédias qui aideront les clients, les chercheurs d'emploi, les employeurs, les conseillers en orientation professionnelle, les établissements d'enseignement, etc., aux chapitres de la planification de carrière et de la prise de décisions. Trois projets pilotes ont été choisis pour mettre à l'essai des initiatives de SOP en milieu rural, en milieu urbain et dans le Nord de la Saskatchewan, afin de répondre aux besoins des clients dans ces régions. Les projets ont été approuvés conformément aux lignes directrices du volet SOP, et chaque projet a été mis au point et exploité en vertu de contrats individuels, chacun ayant ses propres activités et ses propres objectifs. Chaque projet a été précédé d'une phase pré-opérationnelle, à la demande du comité d'examen, et c'est au cours de cette phase que l'orientation du projet a été déterminée. On trouvera un peu plus loin une carte de la province sur laquelle figurent les sites visés par chaque projet pilote et les organismes partenaires de chacun (entre parenthèses).

1.3 Projets pilotes de SOP

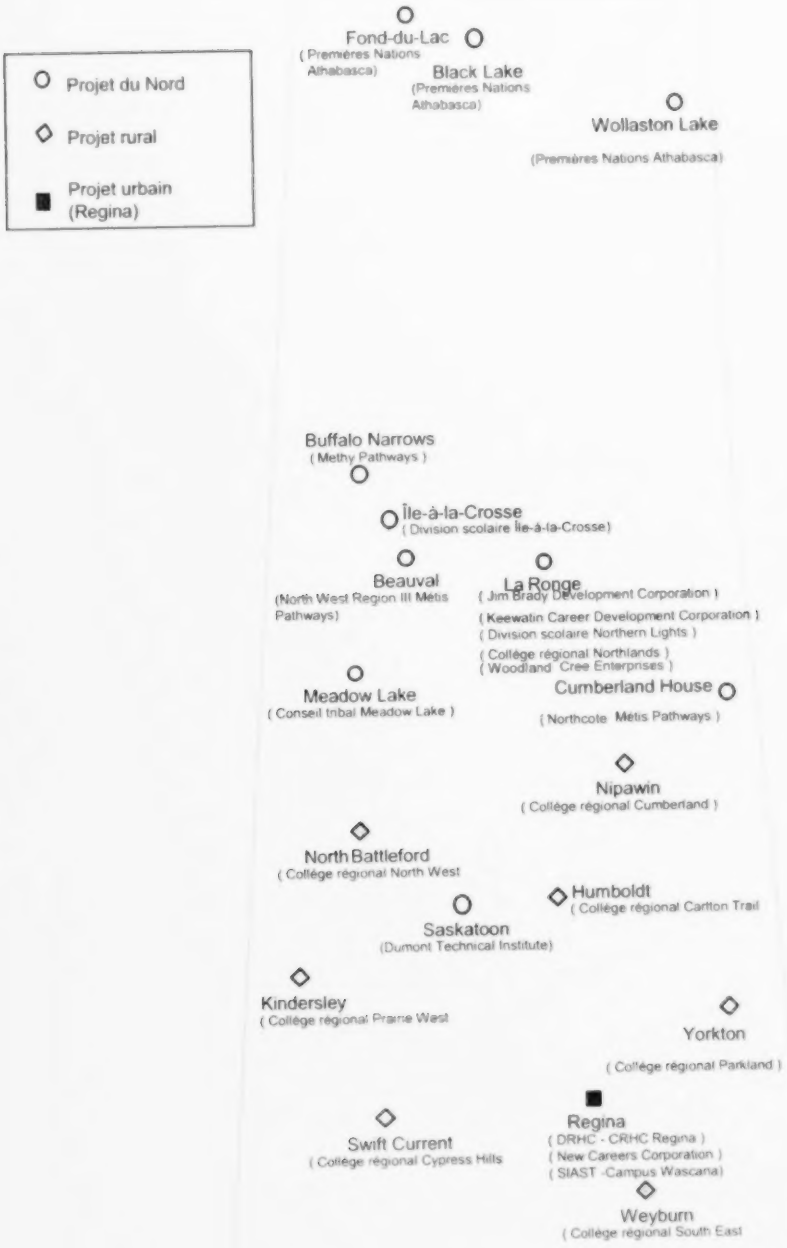
1.3.1 Projet rural

Le Projet rural, qui relie sept collèges régionaux de la province, est conçu pour mettre à l'essai une nouvelle formule qui permet d'améliorer l'accès des collectivités rurales à de l'information et à du counselling en matière d'orientation professionnelle par le biais des multimédias. Un centre de ressources multimédias, qui offre tout l'équipement, toutes les ressources et tous les services de soutien nécessaires, sera ouvert et mis à l'essai dans chacun des sept collèges régionaux. Ces centres de ressources aideront les clients à répondre à leurs objectifs en matière de planification de carrière. Ils permettront également aux usagers qui peuvent se servir d'un ordinateur d'accéder à de l'information sur les services d'orientation professionnelle à partir de n'importe quel endroit.

---

[1] *A Framework for the Evaluation of the Joint Planning Arrangements, Co-Location Projects and Strategic Initiatives Under the Canada-Saskatchewan Agreement on Labour Force Development and the Canada-Saskatchewan Contribution Agreement Concerning Labour Market Initiatives under the Strategic Initiatives Program*, mars 1996.

Sites et partenaires de chaque projet pilote SOP



Le Projet rural établira des liens entre l'information sur les professions, les possibilités de formation, les débouchés et d'autres renseignements sur le marché du travail au moyen d'Internet et d'un réseau étendu (RE). Des données sur les collèges régionaux, notamment de l'information sur les cours et sur les diplômés, seront également accessibles par le réseau électronique, avec des renvois vers d'autres programmes de formation et d'autres genres d'information sur les professions, l'emploi et le marché du travail. D'autres services électroniques offerts dans la collectivité comporteront également des renvois vers les services d'information locaux et régionaux et d'autres services d'information ailleurs dans le monde.

Voici d'autres services éventuels mis à l'essai dans le cadre des projets pilotes :

- un site Web conjoint (qui serait créé en partenariat avec d'autres fournisseurs de services d'orientation professionnelle et les projets IMT des Initiatives stratégiques);
- un répertoire à jour sur les ressources d'orientation professionnelle qui serait accessible selon différents formats (p. ex., par le RE et sur copie papier);
- une évaluation des besoins des entreprises et des industries en matière de services d'orientation professionnelle dont s'inspirerait l'élaboration de stratégies pour aider les clients à faire la transition entre la formation et le milieu de travail.

Les centres reçoivent l'aide d'un personnel de soutien technique qui dispense de la formation sur la façon d'utiliser les centres de ressources sur les carrières et de communiquer avec d'autres sites. Des conseillers en orientation professionnelle dans chaque site visé par le projet pilote recevront la formation nécessaire pour utiliser la technologie et les produits multimédias. Les centres partageront des ressources et de l'information.

Un conseiller sera accessible en direct pour aider les usagers au besoin, même si le logiciel sera conçu pour les novices. Des guides tutoriels en direct faciliteront la recherche d'emploi, les évaluations de carrière et la rédaction de curriculum vitae.

Une stratégie de commercialisation a été élaborée pour promouvoir les centres, qui sont ouverts au public, de même que leurs services. Une autre stratégie sera adoptée pour accroître l'accessibilité des centres de ressource sur les carrières en dehors des heures normales d'ouverture.

1.3.2 Projet du Nord

Le Projet du Nord est parrainé par la Keewatin Career Development Corporation (KCDC), qui a été constituée en société sans but lucratif en mars 1996. La KCDC est un partenariat composé des organismes suivants :

- Premières Nations Athabasca (Black Lake, Fond-du-Lac et Hatchet Lake);
- Dumont Technical Institute;
- Division scolaire Île-à-la-Crosse;
- Jim Brady Development Corporation;
- Conseil tribal Meadow Lake;
- Methy Pathways;
- Northcote Métis Pathways;
- Division scolaire Northern Lights;
- Collège régional Northlands;
- North West Region III Métis Pathways;
- Woodland Cree Enterprises.

Le Projet du Nord a élaboré un processus d'évaluation de carrière pour encourager les habitants des régions septentrionales à relever leur niveau de scolarité et à avoir accès à des débouchés professionnels. Le processus comprend des méthodes que les conseillers peuvent utiliser pour aider les membres de la population active du Nord à faire face aux problèmes sociaux et problèmes de santé qu'ils peuvent éprouver. Le processus tient compte des différences culturelles qui revêtent une grande importance pour la plupart des habitants du Nord.

Plus de 40 endroits dans 24 collectivités septentrionales ont été désignés pour recevoir les services d'un conseiller en orientation, d'un travailleur d'extension ou d'une autre personne-ressource semblable dans le cadre du projet pilote. Ces personnes recevront de la formation ou du perfectionnement en matière d'information sur les services d'orientation professionnelle multimédias et diffuseront cette information aux étudiants et aux habitants du Nord, dans le cadre de leur travail courant dans la collectivité. Les fournisseurs de services d'orientation professionnelle pourront avoir accès plus rapidement à l'information sur le marché du travail ou les services d'orientation professionnelle par l'entremise d'un ordinateur, plutôt que de compter exclusivement sur de la documentation écrite.

L'accès à un site Web présentant les services d'orientation professionnelle et de l'information connexe est une autre composante du projet. Le site comportera un système d'harmonisation de l'offre et de la demande d'emploi, des renvois vers d'autres sites pertinents et un symposium virtuel sur les carrières. La KCDC élaborera, pour le site Web, une information protégée sur les possibilités d'emploi et de formation et les initiatives de développement économique propres au Nord.

Les sites pilotes seront reliés électroniquement par Internet et un intraréseau. On recueillera de l'information sur le marché du travail dans le Nord pour encourager les habitants de cette région à accéder à l'information relative aux professions. Une description des professions et des études qu'elles nécessitent sera accessible par le site Web.

Une campagne de sensibilisation du public faisant appel aux médias électroniques, à la presse écrite, à la radio et à la vidéo sera organisée pour faire connaître les services offerts dans le cadre du projet et pour encourager les habitants du Nord à envisager diverses options de carrière, notamment des carrières non traditionnelles pour la population active du Nord. Selon certaines indications, ce genre de campagne sera vraisemblablement utile pour sensibiliser la population et l'intéresser davantage à divers débouchés professionnels.

1.3.3 Services d'orientation professionnelle en milieu urbain – le projet Regina Career Linx

Trois organismes qui offrent des services complémentaires d'orientation professionnelle à Regina sont les promoteurs du projet Regina Career Linx : le CRHC de Regina, le campus Wascana du SIAST et la New Careers Corporation (NCC). Le principal objectif du partenariat est de répondre aux besoins de la clientèle par la collaboration, la coordination et le partage des ressources. Le projet Regina Career Linx offre un emplacement central accessible où les clients trouvent les ressources ou les outils dont ils ont besoin pour planifier leur carrière; il offre en outre des services de placement en aiguillant les clients vers des organismes appropriés qui dispensent des services de planification de carrière, de formation, d'emploi, etc.

Trois grands thèmes ont été retenus aux fins de l'élaboration de produits pour le réseau électronique du projet :

- le cheminement de carrière (pour aider les chercheurs d'emploi à prendre des décisions sur leur carrière);
- le cheminement d'emploi (pour aider les employeurs à prendre des décisions sur les emplois);
- l'harmonisation de l'offre et de la demande d'emploi (pour renforcer les liens entre la recherche d'emploi et l'obtention d'un emploi par le biais de l'information sur le marché du travail, et établir des liens entre les chercheurs d'emploi et les débouchés).

Le site Web du projet Regina Career Linx assurera des liens avec d'autres sites pertinents. Les produits qui y figureront offriront un contenu qui :

- s'inspire des besoins locaux et a été élaboré localement;

- met l'accent sur les contacts humains;
- est interactif, par l'entremise de services de conversation télématique et de messageries électroniques;
- est utile car il donne des listes de numéros de téléphone d'experts qui pourront dispenser des conseils sur la façon d'utiliser le système et d'interpréter l'information.

On pourra également avoir accès à de l'information en direct sur les cours offerts au campus Wascana du SIAST et peut-être même à un mécanisme de présentation des demandes en direct. On envisagera également des logiciels multimédias plus complexes qui permettent de tenir des conversations bidirectionnelles. Tous les produits multimédias seront élaborés de telle façon que le contenu, y compris le langage utilisé, sont le plus convivial possible pour les diverses clientèles cibles de la collectivité.

Un centre de tests et de formation ouvert dans le cadre du projet pilote Regina Career Linx donne l'occasion de réunir divers intervenants pour définir les problèmes et trouver des solutions mutuellement constructives. Il servira au renforcement des capacités communautaires en matière de ressources multimédias sur les carrières et l'emploi. Le centre permettra d'examiner les produits multimédias actuels sur les services d'orientation professionnelle, d'élaborer de nouveaux produits et de dispenser des services de soutien pour faire en sorte que les utilisateurs puissent avoir accès à l'information. Les partenaires et les organismes communautaires offriront de la formation, sur la façon d'exploiter le centre, aux clients et aux conseillers en orientation professionnelle lors de séances de formation des formateurs. Les conseillers pourront avoir accès à des produits et des services multimédias de même qu'à du soutien à la formation.

On s'attend à ce que ce centre devienne un centre de ressources multimédias coordonnées où les trois partenaires travailleront de concert pour offrir des services d'orientation professionnelle. Il s'intéressera à l'expansion systématique du réseau communautaire, à la mise à l'essai du réseau électronique et à l'adoption d'une approche coordonnée pour la distribution de ressources de la part des trois partenaires.

On sollicitera la participation d'autres partenaires communautaires éventuels, notamment le réseau des bibliothèques publiques, pour dispenser et renforcer des services multimédias d'orientation professionnelle et de l'information sur le marché du travail, afin d'élargir l'accessibilité des produits et des services. Le centre de tests et de formation et le centre des ressources multimédias représenteront de nouveaux moyens d'accéder à la technologie pour les partenaires et la collectivité.

2.0 CONCLUSIONS ET GRANDES LEÇONS

Les conclusions de l'évaluation formative sont regroupées selon quatre thèmes, soit Pertinence, Conception et mise en œuvre des projets, Réussite des projets et Rapport coût-efficacité des projets. Les données sur lesquelles reposent les conclusions de l'évaluation concernent les trois projets pilotes de Services d'orientation professionnelle de même que la gestion globale du volet Services d'orientation professionnelle. Les conclusions de l'évaluation renvoient à la situation des projets en juillet 1997.

2.1 PERTINENCE

1. Quel processus a-t-on utilisé pour déterminer à quels besoins socio-économiques allait répondre le programme des Services d'orientation professionnelle?

Grandes leçons

- **La participation d'un grand nombre d'intervenants du domaine des services d'orientation professionnelle à la conception du programme et des projets a eu pour effet d'accroître la pertinence de l'Initiative stratégique de SOP et le soutien dont elle a bénéficié.**
- **Le processus appliqué pour déterminer les besoins socio-économiques auxquels allait répondre le programme a profité de la participation de l'industrie et d'organismes communautaires. La participation accrue d'autres ministères et organismes fédéraux et provinciaux qui s'intéressent au développement en matière de services d'orientation professionnelle aurait renforcé les partenariats et permis d'intégrer plus étroitement les programmes à d'autres programmes de développement socio-économique au niveau de la collectivité.**
- **Il est utile d'organiser des groupes de discussion et de tenir des ateliers.**
- **Veiller à ce que les frais de déplacement, les indemnités quotidiennes et les frais d'hébergement des participants d'organismes non gouvernementaux leur soient remboursés si de tels frais sont un obstacle à leur participation.**

Un des principes des Initiatives stratégiques est d'établir des liens entre les programmes et les services d'une part et les besoins socio-économiques locaux et provinciaux d'autre part. La conception du programme de SOP repose sur la notion voulant que des formules innovatrices sur les plans de l'information et de la mise en œuvre de services d'orientation professionnelle soient nécessaires pour relever les défis difficiles et variés du développement socio-économique. La décision d'exploiter trois projets pilotes – le Projet rural, le Projet du Nord et le Projet urbain – reflète cette notion, en ce sens que ces trois vastes secteurs géographiques et les éléments sociaux connexes reflètent les réalités de la Saskatchewan. De 60 p. 100 à 65 p. 100 de la population de la Saskatchewan, qui compte un million d'habitants, vivent dans les régions rurales. La plus grande agglomération urbaine de la province, soit Saskatoon, compte à peine plus de 200 000 habitants et le Nord, qui occupe environ la moitié du territoire, est peuplé surtout d'Autochtones qui vivent dans de petites collectivités très dispersées.

Les trois projets de SOP ont fait une évaluation détaillée des besoins qui a comporté notamment des entrevues téléphoniques et des groupes de discussion. Chaque projet a accompli diverses autres tâches qui lui ont permis de définir les besoins particuliers de sa clientèle.

Le Projet rural est un bon exemple du genre d'évaluation des besoins qui a été réalisée. En effet, il a eu recours à des sondages téléphoniques, à cinq groupes de discussion, à des enquêtes auprès des praticiens, à des répertoires des services d'orientation professionnelle et à plusieurs examens de documents pour évaluer les besoins. Des fonctionnaires collaborant au Projet rural ont mené une enquête auprès de 303 personnes choisies au hasard dans des collectivités dont la population était inférieure à 10 000 personnes. L'enquête visait à recueillir des données démographiques, des renseignements sur les services d'orientation professionnelle utilisés au cours des cinq dernières années, le niveau de satisfaction à l'égard de ces services, des données sur la demande future en matière de services d'orientation professionnelle et les opinions des répondants sur les options qu'il y aurait lieu d'offrir à l'avenir pour la prestation de tels services.

Le Projet rural a organisé cinq groupes de discussion auprès de représentants :

- des groupes d'équité, notamment les personnes handicapées, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les femmes;
- des collèges régionaux;
- de DRHC;
- de la New Careers Corporation (NCC);
- des Services sociaux;
- de divisions scolaires;
- d'associations foyer-école et de parents;
- de conseils régionaux de santé;

- d'organismes de développement économique et de services régionaux de développement économique;
- d'entreprises et d'industries;
- d'écoles secondaires.

Le Projet a également mené un sondage auprès de 59 conseillers en orientation professionnelle. Un répertoire exhaustif des services d'orientation professionnelle dans chacune des régions desservies par les sept collèges régionaux a également été dressé.

L'information obtenue dans le cadre de cette recherche, qui a été publiée dans un *Rapport d'évaluation des besoins*, a été passée en revue par les animateurs de projet (un dans chaque collège) et a servi à élaborer un plan de mise en œuvre. Les sept groupes régionaux de consultation communautaire, qui représentaient des intervenants de chaque région, ont également joué un rôle actif lorsqu'il s'est agi de passer en revue le *Rapport d'évaluation des besoins* et le plan de mise en œuvre, et de leur donner le feu vert.

Les deux autres projets ont fait des évaluations de besoins semblables pour déterminer les lacunes qui existaient et la meilleure façon de cibler les ressources.

2. Comment les besoins en matière de mise en valeur de la main-d'œuvre des groupes cibles ont-ils été pris en considération dans la conception du programme des SOP?

Grandes leçons

- **Il est important de faire participer les représentants des groupes cibles à la conception du programme (et particulièrement à l'évaluation des besoins) si l'on veut répondre à leurs besoins.**
- **Les organismes avaient la motivation nécessaire pour s'intégrer aux partenariats afin de mieux répondre aux besoins de leurs groupes clients.**
- **Les projets de SOP continueront d'intégrer la participation communautaire à tous les aspects du programme des SI.**

Les principaux moyens auxquels les trois projets de SOP ont eu recours pour tenir compte des besoins en matière de mise en valeur de la main-d'œuvre des groupes cibles ont été la création de partenariats et un processus exhaustif d'évaluation des besoins. Les rétroactions de la collectivité dans le cadre de l'évaluation des besoins ont aidé à cerner les besoins en matière d'orientation professionnelle des divers groupes clients et groupes cibles. Cette information a servi à orienter la conception des produits multimédias et à déterminer les façons

les plus réalistes de dispenser les services d'orientation professionnelle aux groupes clients et groupes cibles.

Chaque projet a été conçu pour répondre aux besoins des habitants de sa région, compte tenu de l'évaluation des besoins réalisée. Des représentants de la collectivité ont participé à l'élaboration de chaque projet. Selon des entrevues auprès de personnes-ressources, dans certains cas, il a été difficile de convaincre certains groupes d'intervenants d'envoyer des représentants, car à leurs yeux, leur participation n'aura aucun avantage direct. De plus, les groupes représentant les clients ont des ressources limitées et doivent se montrer sélectifs dans la façon dont ils les utilisent, compte tenu du grand nombre d'organismes et de ministères qui leur demandent leur apport dans le domaine social, le domaine économique, le domaine de l'éducation et celui de la santé. Les projets de SOP continueront de consulter les collectivités pendant la phase d'élaboration et de mise en œuvre et chercheront des occasions de mobiliser davantage de représentants des groupes cibles dans le cadre de la consultation. L'évaluation d'impact permettra également de déterminer l'efficacité des projets pilotes (particulièrement la façon dont ils utilisent les produits multimédias) pour offrir des services d'orientation professionnelle aux groupes d'équité en vertu du programme des IS.

3. Quelle a été la contribution de l'innovation au programme des SOP?

Grandes leçons

- **Les intervenants reconnaissent l'importance d'encourager des mécanismes innovateurs de prestation de services d'orientation professionnelle afin de mieux répondre aux besoins du marché du travail, particulièrement dans un environnement qui se caractérise par le changement.**
- **Il faut faire preuve de flexibilité pour trouver des solutions créatrices et améliorer les approches retenues pour la formation et le perfectionnement professionnel à l'avenir.**
- **L'« innovation » peut déterminer et appliquer de nouvelles approches pour mieux répondre aux besoins en matière de mise en valeur de la main-d'œuvre. Des programmes innovateurs peuvent servir de modèle au chapitre de l'accessibilité et de la prestation de services d'orientation professionnelle sur une plus vaste échelle.**
- **L'élaboration de nouvelles technologies multimédias qui permettront de simplifier, d'améliorer et de coordonner la transmission d'information sur les services d'orientation professionnelle est considérée comme un élément positif.**

Selon des entrevues approfondies et des ateliers, les aspects suivants des projets pilotes de SOP sont innovateurs :

- l'approche communautaire (les partenariats) – par exemple, la mise sur pied d'une organisation dans le Nord vient témoigner d'une appropriation conjointe de la part de groupes des Premières Nations et des Nations métisses. C'était donc la première fois, dans le cadre du partenariat établi entre sept collèges régionaux ruraux, que ceux-ci avaient la responsabilité d'un projet d'élaboration de systèmes;
- l'utilisation de la technologie pour diffuser de l'information et des produits de services d'orientation professionnelle et en améliorer l'accessibilité et pour établir des liens entre les partenaires par le biais des nouvelles technologies qui ont été élaborées;
- une collaboration sur le plan des nouveaux processus et des nouveaux produits entre les divers paliers de gouvernement, les collectivités et les intervenants.

L'approche communautaire qui a été retenue pour l'élaboration et la mise en œuvre des projets avait été adoptée pour accroître l'accessibilité et la pertinence des programmes et des services offerts. Le Projet du Nord a élaboré un modèle de prestation de services d'orientation professionnelle adapté à la réalité culturelle et a travaillé à implanter un réseau de communication électronique pour les fournisseurs et les organismes de services d'orientation professionnelle, ce qui est un exemple d'innovations de ce genre. Ce réseau a amélioré la communication et les interactions entre les fournisseurs de services d'orientation professionnelle, les employeurs et les chercheurs d'emploi en ce qui concerne l'information sur les services d'orientation professionnelle, l'emploi et les possibilités de formation dans le Nord de la Saskatchewan. Le modèle de mise en œuvre adapté à la réalité culturelle a permis au projet d'aller chercher des appuis plus vastes et a contribué à une augmentation de l'utilisation des services accessibles par le biais de la KCDC.

4. Comment le programme des SOP permet-il d'améliorer le service à la clientèle par rapport aux programmes existants?

Grandes leçons

- **Des méthodes plus accessibles et plus complètes d'information et de mise en œuvre pour répondre aux besoins des employeurs et des travailleurs devraient profiter aux individus, aux organismes et aux collectivités.**
- **Des liens solides entre les employeurs, les praticiens, les organismes communautaires et les établissements d'enseignement et de formation devraient permettre de réduire les chevauchements dans les services et d'améliorer l'accessibilité de l'information.**
- **On reconnaît que les établissements traditionnels d'enseignement et de formation et les gouvernements sont plus réceptifs aux besoins des clients, des employeurs et de la collectivité.**
- **Le programme des SOP permet aux fournisseurs d'information sur les services d'orientation professionnelle d'établir des méthodes de prestation inspirées des « meilleures pratiques » qui peuvent servir de fondement pour l'élaboration et la prestation des projets à l'avenir.**

Les trois projets de SOP ont un même objectif : fournir une information plus accessible et plus complète sur les carrières et le marché du travail à leurs clients respectifs. On prévoit que la collaboration entre les partenaires et l'utilisation de technologies multimédias favoriseront un accès équitable, abordable et flexible à un vaste éventail d'information et de ressources en matière d'orientation professionnelle.

On s'attend à ce que l'utilisation des technologies multimédias permette d'améliorer le niveau et la qualité des services actuellement offerts et mène à une accessibilité accrue de services qui aideront les clients à prendre des décisions au sujet de leur carrière.

En permettant d'accéder par ordinateur à l'information sur le marché du travail, notamment l'information sur l'emploi et les professions dans la région, de même qu'à des services de jumelage électronique débouchés-travailleurs, les projets de SOP pourront fournir à des clients à titre individuel, à des établissements d'enseignement, à des conseillers en orientation professionnelle, etc., une information sur mesure sur les possibilités d'emploi ou de formation. L'accès par ordinateur à des outils de cheminement de carrière facilitera l'établissement de plans de carrière. En outre, on prévoit que l'accès par ordinateur facilitera la diffusion plus rapide d'information plus courante sur les carrières et le marché du travail.

Selon l'évaluation des besoins menée dans le cadre du projet Regina Career Linx, il n'y avait qu'une coordination minimale entre les fournisseurs. Les clients devaient donc visiter plusieurs endroits pour obtenir de l'information sur les services d'orientation professionnelle. Parmi les éléments qui vont permettre d'améliorer la prestation des services, on retrouve :

- la détermination et l'utilisation des meilleures pratiques pour la prestation des services d'orientation professionnelle;
- la collaboration lorsqu'il s'agit d'élaborer et de mettre en œuvre les programmes et les services qui répondront le mieux aux besoins des clients;
- la consolidation des ressources existantes des partenaires;
- l'établissement d'un modèle de prestation des SOP qui représentera un continuum de soutien pour les chercheurs d'emploi et les employeurs qui utilisent les services d'orientation professionnelle.

Le projet Career Linx améliore le service en offrant aux clients les ressources ou les outils dont ils ont immédiatement besoin dans un endroit centralement accessible, ou les dirige vers des organismes appropriés s'ils ont besoin de services en matière d'orientation professionnelle, de formation, d'emploi, etc. Il permet d'améliorer la fourniture de services d'orientation professionnelle, car le personnel des organismes et les membres de la collectivité comprennent mieux les programmes et services offerts par les trois partenaires et d'autres organismes à Regina. Les clients peuvent avoir accès à toute l'information pertinente à partir d'un seul endroit, pendant une même visite. L'information offerte peut également s'obtenir à distance, par ordinateur; elle est donc plus accessible pour les habitants d'autres régions de la province qui envisagent peut-être de déménager à Regina ou dans un autre centre plus grand pour chercher du travail, poursuivre leur formation, etc.

L'importance qui a été accordée au recrutement d'organismes représentant les employeurs et à leur participation au processus d'élaboration du projet Regina Career Linx est une caractéristique à valeur ajoutée du projet pour les clients et le personnel des organismes. Dans le passé, les services d'orientation professionnelle s'adressaient la plupart du temps aux chercheurs d'emploi, sans que les employeurs n'y participent. Des entrevues auprès de personnes-ressources ont montré que la participation des employeurs est considérée comme une amélioration importante de la prestation des services d'orientation professionnelle à Regina.

2.2 Conception et mise en œuvre des projets

1. Y a-t-il eu des obstacles d'ordre opérationnel, législatif, réglementaire ou juridictionnel qui ont entravé la capacité du programme d'atteindre ses objectifs? Comment ont-ils été réglés?

Grandes leçons

- **Il faut prévoir suffisamment de temps, de ressources financières et de ressources humaines (pour les activités de recherche-développement) dès le début pour l'élaboration et la mise en œuvre de programmes complexes axés sur des partenariats communautaires.**

- **On avait mal compris au début le temps et les ressources humaines qu'il allait falloir consacrer à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme. Par conséquent, il y a eu des retards dans chaque projet pilote et cela influence la capacité d'élaborer des produits concrets qui pourront faire l'objet de tests selon les calendriers prévus dans l'Accord sur les initiatives stratégiques.**

- **Lorsqu'ils conçoivent des projets et des programmes pluriannuels, les gouvernements devraient :**

  (i) envisager de leur affecter des fonds appropriés pour le financement des activités pendant toute la durée du projet ou du programme;
  (ii) veiller à ce que les crédits accordés aux projets et aux programmes pendant un exercice financier ne soient pas perdus s'ils ne sont pas complètement utilisés au cours de l'exercice;
  (iii) prévoir des ressources humaines et financières suffisantes pour répondre aux exigences opérationnelles pendant la durée du projet ou du programme.

Les organismes promoteurs avaient reçu pour directive d'élaborer et de mettre en œuvre des projets. Leur capacité de le faire de façon efficace et économique a parfois été entravée par les exigences administratives gouvernementales qui ont été imposées aux premières étapes des IS, et par des incertitudes qui se sont manifestées dans les domaines de l'infrastructure technologique, des exigences en matière de langues officielles et des lignes directrices en matière de communication. Le personnel des SOP n'a pas eu beaucoup de temps pour se réunir et mettre les projets en œuvre. L'absence d'une entente commune au sujet des politiques, des procédures et des procédés administratifs a été source d'inefficacité.

Dans le Nord, les différences culturelles représentent un facteur important à prendre en considération. L'évaluation des programmes doit tenir compte de la vaste superficie du territoire géographique visé, du manque d'uniformité de

l'infrastructure technologique au moment du lancement du programme des IS, des frais de déplacement et de coordination du personnel, de même que de l'absence d'expertise technique facilement accessible.

2. Quels sont les points forts et les points faibles de la structure organisationnelle des SOP?

Grandes leçons

- **La participation des intervenants à l'élaboration et à la planification du programme a eu pour effet d'accroître le soutien et l'engagement envers celui-ci. Il est important que les intervenants qui y participent comprennent clairement leurs rôles, leurs responsabilités et leurs pouvoirs décisionnels. Les groupes de discussion se seraient peut-être révélés un moyen plus efficace d'obtenir l'apport des intéressés pour l'élaboration du programme.**

- **Conformément aux critères du programme des SOP, des projets innovateurs uniques en leur genre ont pu être mis à l'essai et ils pourront servir de modèles pour des initiatives semblables à l'avenir. Le programme avait été conçu pour être souple, de façon à donner de nouvelles possibilités d'apprentissage. La phase pré-opérationnelle qui a permis de parfaire chaque projet avant sa mise en œuvre a joué un rôle important dans la détermination de l'orientation de chaque projet et dans l'établissement des partenariats.**

- **La grande représentativité du groupe de travail des SOP a donné le ton à l'approche du partenariat communautaire qui a servi de fondement à chaque projet. Les organisations communautaires ont consacré beaucoup de temps et d'énergie aux trois projets des SOP, en plus de leur imprimer des orientations. Ils n'ont reçu en contrepartie aucune rémunération ni indemnisation. L'expertise dont ils ont fait profiter volontairement les projets est une preuve de leur solide engagement envers la notion de services d'orientation professionnelle communautaires plus étroitement intégrés.**

- **Des communications régulières avec les intervenants et les partenaires permettent de mieux faire connaître les programmes et de renforcer l'appui dont ils bénéficient. Les bulletins sont utiles pour informer les intervenants et les partenaires des progrès réalisés et des événements à venir.**

La structure organisationnelle du programme des SOP était elle-même innovatrice, en ce sens qu'elle a fait appel à des partenaires nombreux et variés pour tous les aspects de l'élaboration, de la mise au point et de la mise en œuvre du programme. Les organismes partenaires, les organismes communautaires, les organismes sans but lucratif et le personnel de nombreux organismes gouvernementaux ont participé à l'élaboration, à la mise à l'essai et à la mise en œuvre des projets pilotes de SOP, compte tenu des meilleures façons de

répondre aux besoins de leurs clients, et ils s'y sont intéressés de près. Les détails de la structure organisationnelle de chaque projet se trouvent à l'Annexe 2.

Dans le cadre de l'Accord Canada-Saskatchewan sur les Initiatives stratégiques, des coprésidents provincial et fédéral se sont vu confier la supervision de l'élaboration du volet SOP. Un groupe de travail sur les SOP composé de représentants du gouvernement fédéral et de la province de même que d'intervenants représentant divers groupes a été chargé d'élaborer des lignes directrices pour la sélection des projets SOP, suivant les principes établis pour le programme des Initiatives stratégiques.

La structure organisationnelle de chaque projet SOP a été conçue pour répondre le mieux possible aux besoins du projet. Le Projet rural a deux coordonnateurs à demi-temps et sept animateurs régionaux représentant chacun des collèges régionaux participants. Le Projet du Nord et le projet Regina Career Linx ont chacun un gestionnaire de projet chargé de coordonner les activités. Le ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle de la Saskatchewan a assuré la coordination globale, l'administration et le suivi des projets de SOP, par le biais d'un coordonnateur de programme à temps plein. Comme il s'agissait d'un nouveau programme dans la province, un grand nombre des politiques et procédures administratives ont été élaborées au fur et à mesure de l'avancement des projets de SOP. Même si cette flexibilité s'est révélée profitable sous de nombreux aspects, elle a également suscité une certaine incertitude.

Une des faiblesses qui est ressortie des délibérations des groupes de discussion est qu'à l'occasion, les clients ne font pas la distinction entre l'Information sur le marché du travail (IMT) et les Services d'orientation professionnelle. La décision de séparer les deux volets a donné lieu à des problèmes de coordination imprévus, et qui sont attribuables en partie à l'approche différente que chaque volet a retenue pour l'évaluation des besoins et la structure organisationnelle. Cependant, les groupes de travail, les partenaires et le personnel des IS reconnaissent l'importance de la coordination et de la communication entre les volets et les projets d'IMT et de SOP, particulièrement lorsque les initiatives passent à l'étape suivante, c.-à-d. l'élaboration de produits destinés aux usagers. Il y a eu d'étroites communications entre les deux volets au niveau des coordonnateurs, et de nombreuses mesures ont eu pour effet d'accroître la coordination entre les deux volets. Des interactions accrues à d'autres paliers se révéleront également profitables pour établir des ententes communes sur la façon dont les projets dans les deux domaines se complètent les uns les autres, et pour trouver des possibilités accrues de synergie. Les efforts visant à accroître la compréhension commune des interrelations entre les deux volets se poursuivront.

Certains produits d'IMT en sont à l'étape du développement, et on est en train d'établir un processus pour faire en sorte que l'information et les produits d'IMT soient mis en commun au fur et à mesure qu'ils deviennent accessibles. Les produits d'IMT peuvent également s'inspirer des évaluations des besoins menées dans le cadre de chacun des projets pilotes de SOP. Récemment, les deux volets IMT et SOP ont convenu officiellement de travailler de concert dans le cadre de divers projets, notamment le produit Emploi-Avenir. Ainsi, les produits seront élaborés de façon coordonnée et intégrée. La coordination et l'intégration des deux volets de l'IS peuvent être considérées comme un autre point fort du programme.

La structure organisationnelle de chaque projet de SOP a été conçue pour répondre le mieux possible aux besoins du projet. Le coordonnateur des projets de SOP s'est efforcé de faciliter la coordination et la communication avec les coprésidents, les gestionnaires de projet à titre individuel, les animateurs de projet, etc. Selon les intervenants, les efforts et le dynamisme du coordonnateur des projets SOP ont contribué à accroître l'efficacité et l'efficience des trois projets.

PROJET RURAL

La structure organisationnelle actuelle du projet pilote de SOP en milieu rural (voir l'Annexe 2) ne correspond pas à la structure initiale des comités. En effet, à l'origine, le comité technique et le comité des normes relevaient du groupe de gestion. Mais cette formule ne donnait pas de bons résultats, car elle ne permettait pas de répondre aux besoins journaliers de l'animateur du projet et du coordonnateur technique. Il y a eu de nombreux retards dans la transmission des rétroactions ou des directives des comités à l'animateur et au coordonnateur au moment de la phase de mise en œuvre. En effet, l'animateur et le coordonnateur ne rencontraient le groupe de gestion qu'une fois par mois. Pour accroître l'efficacité du projet, on a remanié la structure hiérarchique / organisationnelle suivant les modalités actuelles. Selon les résultats des entrevues approfondies, tout indique que la capacité d'améliorer ou de modifier la structure organisationnelle a été très avantageuse pour le projet pilote de SOP en milieu rural.

Étant donné le vaste territoire géographique visé par le projet pilote, il a fallu mettre sur pied un groupe régional de consultation composé de l'animateur et de représentants de la collectivité dans chacun des collèges régionaux participants. L'information de la base et la participation des groupes de consultation communautaires ont permis de régler, du moins en partie, le problème de l'immensité du territoire géographique desservi. En effet, la coordination de la gestion globale du projet a été centralisée et les réunions du groupe de gestion ont eu lieu à tour de rôle dans les différents sites (notamment avec l'animateur de projet et le coordonnateur technique). Le Projet rural et le Projet du Nord ont

également dû s'accommoder de contraintes géographiques et adopter des structures organisationnelles innovatrices pour faciliter l'élaboration et la mise en œuvre.

Un des points forts de la structure organisationnelle du programme des SOP est que de nombreux organismes partenaires y ont participé et ont manifesté leur engagement à tous les niveaux. Les membres du comité sur les SOP ont beaucoup appuyé le programme et ont apporté une contribution positive à la réussite de chaque projet pilote.

3. Comment la collectivité a-t-elle été informée du programme SOP? Les communications externes ont-elles été efficaces?

Grandes leçons

- **Les calendriers d'exécution des nouveaux programmes doivent prévoir :**
  - **suffisamment de temps pour établir une stratégie de communication, notamment la définition des rôles et responsabilités de tous les partenaires, les politiques de reconnaissance, les exigences en matière de traduction, de sorte que la stratégie soit prête au moment voulu;**
  - **des délais suffisants pour la réception et le traitement des demandes de financement de projet par les deux paliers de gouvernement.**
- **Les communications destinées au public ne devraient pas commencer avant que les ressources appropriées ne soient en place pour répondre aux demandes de renseignements.**
- **Il est important d'informer le personnel des services dans la collectivité de l'existence de nouveaux programmes, pour l'aider à répondre aux demandes de renseignements même s'il ne s'occupe pas directement de l'administration des programmes. Des exposés en personne sont une méthode efficace de renseigner le personnel, tout en renforçant l'engagement parmi les partenaires à tous les niveaux.**

Au moment où les projets pilotes ont commencé à être mis en œuvre, les communications externes étaient considérées comme un élément prioritaire pour informer les usagers éventuels des nouveaux services d'orientation professionnelle offerts. La plus grande partie des communications externes au sujet des projets de SOP se sont faites de façon informelle, pendant la phase pré-opérationnelle et la phase d'élaboration. Un bulletin, intitulé *Career Services Update*, a été distribué aux principaux intervenants pour les tenir au courant des progrès des projets pilotes. Chaque projet a également établi ses propres liens de communication avec les intervenants locaux. À mesure que les projets en arriveront à l'étape opérationnelle, il faudra une stratégie de communication plus

formelle pour faire connaître les projets pilotes de SOP le plus largement possible parmi les clients à titre individuel, les établissements intéressés et d'autres utilisateurs éventuels des services. Un agent d'information à temps plein des Initiatives stratégiques a été retenu à contrat pour aider les projets à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie coordonnée de communication pour les IS.

Les communications ont respecté les politiques établies conjointement par les services de communication du gouvernement fédéral et de la province, pour refléter un engagement et un message communs. Les agents de projet ont travaillé avec les partenaires à faire en sorte que les communications externes respectent également les politiques en matière de communication. Au niveau des projets de SOP, il y a eu certains malentendus au sujet des lignes directrices relatives aux communications du gouvernement, parce que celles-ci, notamment les exigences voulant que les partenaires gouvernementaux soient reconnus, n'avaient pas été clairement communiquées dans certains secteurs. Dans le cadre de certains projets, on a constaté que des communications qui avaient été jugées appropriées au début ne répondaient pas aux lignes directrices. Les organismes partenaires ont également fourni de l'information sur les nouveaux services à leur clientèle cible. Selon le protocole et les politiques du gouvernement, les communiqués de presse émis par deux paliers de gouvernement doivent d'abord être approuvés par les deux paliers avant d'être rendus publics. Ces exigences sont complexes et nécessitent beaucoup de temps.

Dans l'ensemble, les communications externes au sujet du programme des SOP se sont révélées très efficaces lorsqu'il s'est agi de sensibiliser la population. Une analyse plus détaillée des communications externes sera faite lors de l'évaluation sommative, dans le cadre de laquelle les clientèles et les groupes cibles répondront à des sondages en direct et fourniront des rétroactions sur les questions qui n'ont pas été abordées lors de l'évaluation formative.

PROJET DU NORD

Pour donner un exemple de la façon dont la collectivité a été informée du programme des SOP, citons le cas du Projet du Nord, dans le cadre duquel les conseillers en extension dans les bureaux *Pathway* ont informé les résidents du Nord de l'existence du projet. Ces personnes fournissent traditionnellement de l'information sur les SOP dans le Nord. De plus, une campagne de sensibilisation publique faisant appel à divers médias et à divers moyens de communication accessibles dans la région avait été élaborée. Des affiches, des brochures, de la publicité dans les médias électroniques, des CD-ROM et un site Internet serviront à sensibiliser les gens aux services offerts et à susciter leur intérêt. L'efficacité des communications externes sera examinée pendant l'évaluation sommative.

4. Quelles mesures sont prises pour assurer le suivi et l'évaluation du programme des SOP?

Grandes leçons

- **Un système de bases de données / suivi s'impose dès le début du programme pour saisir des données et de l'information pertinentes qui produiront des rapports qui, à leur tour, permettront de prendre des décisions éclairées en temps utile.**
- **Les procédures de suivi du programme des SOP sont souples et permettent aux agents de projet de faire le suivi des documents financiers, le cas échéant.**
- **Il faut prévoir un mécanisme permanent de suivi, avec reddition de comptes, au niveau le plus près possible de la mise en œuvre (agent de projet ou personnel sur le terrain).**
- **Il faut offrir une formation adéquate au personnel pour accroître l'efficacité du système de suivi.**

Des mesures ont été mises en œuvre pour assurer le suivi des activités, des finances et des répercussions des SOP. Le coordonnateur du projet de SOP des IS était chargé de passer en revue les contrats de SOP et, de concert avec les coprésidents et le groupe de gestion des IS, de les approuver. Le coordonnateur se sert des contrats pour faire le suivi du rendement de chaque projet, tant du point de vue financier que de celui du respect des exigences.

Les coprésidents des SOP rencontrent régulièrement le coordonnateur de projet pour examiner les progrès et les défis et faire en sorte que le groupe de gestion des IS soit informé des grandes décisions.

Chaque projet de SOP a un plan de travail assorti d'échéances et d'un budget. Les agents de projet de chacun des trois projets pilotes doivent vérifier les progrès du programme et déterminer si les grandes étapes ont été franchies, selon les procédures suivantes :

- examen des rapports mensuels / trimestriels des promoteurs;
- contact téléphonique informel régulier avec les projets;
- visites sur place;
- procédures financières rigoureuses.

La planification et la préparation ont été intégrées aux travaux d'élaboration du système de bases de données / suivi des Initiatives stratégiques. On s'attend à ce que l'efficacité globale du suivi et de l'évaluation en soit améliorée, car une information régulière sera recueillie et saisie aux fins des rapports. Il y a

cependant eu des retards dans la mise en œuvre du système de bases de données / suivi et des rapports d'activité. On s'attend à ce que la province se serve du système comme d'une infrastructure pour l'administration et le suivi des programmes à l'avenir.

Selon certains promoteurs, la paperasserie est lourde. On s'efforce constamment de remanier les rapports d'étape, les formules de suivi et les formules financières, afin de rationaliser le processus et d'accroître l'uniformité du suivi.

Les mesures de suivi financier se sont révélées efficaces. Un chiffrier permet d'assurer le contrôle des sommes affectées aux projets approuvés et aux projets donnés à contrat, de même que des versements effectués. Des rapports financiers sont produits régulièrement et ils servent à l'examen de la gestion et aux décisions.

Projet Regina Career Linx

Le plan de travail du projet Career Linx expose cinq grands buts, chacun assorti de certains objectifs plus immédiats. En outre, des mesures du succès ont été définies pour le projet en général et chacun des grands buts et elles feront l'objet d'un suivi qui permettra de déterminer dans quelle mesure le projet a réussi à respecter ses objectifs. On a également prévu des sondages en direct et des groupes de discussion des clients pour mesurer l'efficacité du projet à la phase de mise en œuvre (évaluation sommative).

2.3 RÉUSSITE DES PROJETS

1. Quels genres de partenariats ont été élaborés par le biais du programme des SOP? Quels ont été les réalisations et les défis de ces partenariats? Comment les défis ont-ils été relevés?

Grandes leçons

- **Le parrainage d'un modèle d'exploitation de partenariat communautaire par deux paliers de gouvernement, chacun ayant ses propres paramètres d'exploitation et ses propres exigences administratives, nécessite plus de temps et de ressources à l'étape de la planification.**
- **L'établissement de partenariats, qui jouent un rôle si essentiel pour la viabilité à long terme des initiatives communautaires, demande beaucoup de temps, d'énergie et de ressources.**
- **Les partenariats sont efficaces lorsqu'ils reposent sur une vision commune, des objectifs et des buts précis qui profiteront à tous, et lorsqu'ils ont été forgés à l'étape de la planification de n'importe quel programme ou projet pilote.**
- **Il faut prévoir des ressources adéquates pour la communication et l'échange constante d'information au sujet des progrès, des enjeux et des solutions, et les intégrer au processus.**

Les projets pilotes de SOP ont tiré d'importants avantages des partenariats qui avaient été mis sur pied. Même si les partenaires représentaient divers segments de la société, ils ont été en mesure de s'entendre sur les services à livrer aux clients. La participation active de plusieurs organismes ou organisations à la prestation des services d'orientation professionnelle et services du marché du travail suscite encore plus d'occasions de constituer des partenariats pour dispenser des services et déterminer des besoins changeants. Pour soutenir les partenariats, il faut une collaboration systématique qui permette de relever les défis. On peut continuer de surmonter le défi qui consiste à satisfaire des besoins nombreux et différents par le biais d'un modèle commun de prestation des services en décomposant les problèmes en éléments plus faciles à régler, en cherchant à faire consensus sur la façon de régler chaque élément, et en célébrant les réussites en cours de route. Ce processus nécessite beaucoup de ressources humaines et la dotation doit se faire en conséquence.

Le programme des SOP a encouragé les partenariats, par le biais de son groupe de travail et de la participation des organismes communautaires de la base à la conception du programme et aux projets individuels. Parmi les réussites des partenariats, on retrouve les éléments suivants :

- un réseautage et un échange d'information informels parmi les membres du groupe de travail;
- certains des liens qui existaient entre les organismes communautaires, les établissements d'enseignement et de formation, l'industrie et les fonctionnaires fédéraux et provinciaux avant le programme des SOP ont été renforcés par le programme et pourraient bien devenir permanents; des liens ont également été créés ou renforcés entre le programme d'IMT et les SOP;
- les établissements d'enseignement et de formation collaborent davantage avec l'industrie à élaborer et à fournir des services et de l'information sur les SOP qui donneront lieu à des débouchés et à de l'emploi à long terme;
- les organismes, particulièrement les organismes communautaires, ont subi des compressions budgétaires, ce qui les a amenés à se concerter et à gérer leur mandat par le biais du partenariat;
- le programme de SOP est censé réduire les chevauchements en veillant à ce que les partenaires appropriés travaillent en collaboration, et non chacun de leur côté, afin de répondre aux besoins du marché du travail et de mettre en place des mécanismes appropriés de prestation;
- certains des partenariats réunissent diverses organisations; la variété des perceptions des répondants a permis de rehausser les projets pilotes de SOP;
- les partenariats regroupant des organismes qui représentent des groupes d'équité devraient permettre de concevoir des programmes de SOP qui répondent plus efficacement aux besoins de ces groupes cibles.

On s'attend à ce que les partenariats permettent d'établir des systèmes de prestation et d'information, pour SOP, rentables et de meilleure qualité. De solides réseaux mis sur pied dans la collectivité devraient donner des avantages permanents.

Voici certains défis que posent les partenariats :

- il faut consacrer beaucoup de temps à mettre sur pied des partenariats et à établir des relations entre les partenaires;
- il faut faire des compromis lorsque les priorités, les styles et les approches des partenaires diffèrent.

À mesure que les partenariats évoluent, une courbe d'apprentissage se dessine au sujet des modes d'organisation et de communication de chaque partenaire. Compte tenu de ce phénomène, il faut plus de temps pour que les partenaires soient à l'aise les uns avec les autres, ce qui est un des plus grands défis que doivent relever les nouveaux partenariats. Ce problème a été particulièrement évident dans le cadre du Projet du Nord, dont le conseil d'administration compte 11 partenaires. Les membres du conseil de la KCDC sont responsables envers leurs organismes respectifs, à qui ils doivent rendre compte des activités de la

KCDC et qui doivent ratifier les décisions du conseil. Au début, le processus a pris beaucoup de temps et il a fallu un certain temps avant qu'il ne soit rationalisé.

Les partenaires doivent mettre sur pied des systèmes de communication efficaces s'ils doivent collaborer à la réalisation d'objectifs communs. Les partenariats constitués dans le cadre du Projet du Nord sont innovateurs, en ce sens qu'ils reposent sur une collaboration efficace entre des organismes des Nations métisses et des Premières Nations. Dans le passé, il n'y a pas eu de planification conjointe entre les organismes des Nations métisses et des Premières Nations, même si ces deux groupes ont plusieurs obstacles semblables dans les domaines du cheminement de carrière et de l'emploi.

La viabilité des partenariats particuliers n'a pas été déterminée pour l'instant. Elle dépendra de plusieurs facteurs, notamment :

- si les partenariats ont réussi à améliorer les systèmes d'information et de prestation afin de mieux répondre aux besoins des clients;
- la motivation des partenaires;
- les avantages et l'intérêt que représentent les partenariats pour les partenaires;
- les ressources humaines et financières que les partenaires y consacrent;
- comment les meilleures pratiques des projets pilotes seront appliquées à l'élaboration de nouveaux programmes.

2. Comment le programme des SOP contribue-t-il à l'amélioration de la coordination et de la collaboration entre le gouvernement fédéral et la province au chapitre de la mise en valeur de la main-d'œuvre? Comment cela représente-t-il une amélioration par rapport à la collaboration précédente?

Grandes leçons

- **La planification et la conception conjointes des procédures d'exploitation et des programmes sont bénéfiques et sont un des éléments clés de la collaboration.**

- **La détermination des besoins en matière de formation, en Saskatchewan, sera rehaussée par la mise en commun des connaissances et du savoir-faire du personnel des deux paliers de gouvernement sur le plan du développement du marché du travail et de prestation de services d'orientation professionnelle.**

- **Il est important, pour que la collaboration et la coordination soient efficaces, de trouver un moyen d'harmoniser les infrastructures et les systèmes d'exploitation individuels et distincts du gouvernement fédéral et de la province, tout en préservant l'intégrité des systèmes autonomes.**

C'est grâce à la participation du gouvernement fédéral et de la province que la coordination de la prestation des Services d'orientation professionnelle s'est améliorée. Les deux paliers de gouvernement avaient déjà obtenu de bons résultats en travaillant ensemble au niveau opérationnel pour accroître la coordination et réduire les chevauchements. La relation entre les gouvernements a été renforcée par les Initiatives stratégiques, car les deux paliers y travaillent à titre de partenaires à parts égales, compte tenu de leurs intérêts et de leurs principes communs, tant en matière d'élaboration de politiques qu'en matière de gestion. Le gouvernement fédéral fournit des fonds au gouvernement provincial pour mettre en œuvre des initiatives définies dans le cadre d'un processus conjoint de planification et d'élaboration de programmes, en vue d'atteindre des objectifs communs. Le programme des SOP a donné aux deux paliers de gouvernement l'occasion de consulter les leaders communautaires au sujet de l'importance de trouver de nouveaux moyens de diffuser une information appropriée, sur les SOP, avec un financement gouvernemental réduit.

On pense que les projets pilotes de SOP des IS permettront de trouver des modèles innovateurs de prestation des services pour combler les lacunes dans le domaine de l'orientation professionnelle, et que ces modèles pourront servir à élaborer et à mettre à l'essai de nouvelles formules de prestation à l'avenir. La province tablera sur les succès des Initiatives stratégiques lorsqu'elle cherchera à donner de l'expansion aux Services d'orientation professionnelle et à offrir des services améliorés dans le cadre de sa stratégie de formation. Le transfert éventuel de responsabilités accrues du gouvernement fédéral au gouvernement provincial en matière de services de formation et d'emploi ne pourra que profiter des leçons tirées des projets de SOP des IS.

De plus, l'approche bilatérale coordonnée retenue par les deux paliers de gouvernement pour les activités concernant le marché du travail et les Services d'orientation professionnelle devrait donner des avantages supplémentaires :

- efficacité accrue lorsqu'il s'agira de régler des préoccupations et des problèmes communs;
- meilleure coordination entre les ministères et organismes fédéraux et provinciaux;
- détermination de moyens concrets pour mieux utiliser des ressources limitées;
- réduction des chevauchements dans les services;
- réduction du nombre d'endroits à visiter par les clients qui veulent planifier leur carrière.

Les projets de SOP sont en train de créer de meilleurs mécanismes de collaboration. Dans le passé, on avait l'impression que, dans la plupart des cas, les organismes fédéraux et provinciaux chargés de la mise en valeur de la main-d'œuvre travaillaient isolément et indépendamment. Les risques de chevauchement et de doublement de l'information et des services semblaient être plus fréquents. De bonnes communications reposant sur des objectifs communs et la capacité de travailler à l'établissement d'un consensus ont amélioré les relations de travail entre les fonctionnaires fédéraux et provinciaux. Les participants aux entrevues auprès de personnes-ressources de premier plan ont fait remarquer que les coprésidents fédéral et provincial travaillaient bien ensemble et avaient fait preuve d'un excellent leadership en matière de coordination fédérale-provinciale, de même que lorsqu'il s'agissait d'animer le groupe de travail sur les SOP.

3. Quelles innovations le programme a-t-il réussi à apporter? Quels défis a-t-il dû relever et comment les a-t-il relevés?

Grandes leçons

- **La mise sur pied d'une infrastructure technologique et de systèmes de soutien pour fournir les produits et les services proposés dans le cadre d'une structure à partenaires multiples nécessite du temps et une planification préalable qui occasionne parfois des retards.**

- **À l'avenir, lorsqu'ils envisageront des projets et des programmes pluriannuels, les gouvernements devraient envisager :**

    - **de prévoir un budget pluriannuel correspondant à la nature pluriannuelle du projet ou du programme;**

    - **d'affecter des ressources humaines et financières suffisantes pour des initiatives communautaires faisant appel à des partenaires multiples;**

    - **de faire en sorte que les budgets des programmes et des projets qui ne sont pas complètement dépensés à la fin de l'exercice puissent être reportés.**

Les innovations et les défis des projets de SOP ont eu le plus souvent rapport aux partenariats (voir la section précédente) et à l'utilisation des multimédias et d'autres technologies.

En ce qui concerne les multimédias, les innovations ont compris l'implantation d'une technologie de pointe dans les régions rurales et le Nord de la Saskatchewan. De plus, grâce à ces projets pilotes, l'expertise technique des régions rurales et septentrionales de la province s'est améliorée.

Parmi les défis des multimédias, on retrouve notamment la technophobie de certains habitants des régions rurales, septentrionales et urbaines. De plus, l'expertise technique nécessaire n'est pas toujours accessible. Pour surmonter ces défis, on a amélioré l'accessibilité de la technologie pour les habitants des régions rurales, dans le cas du Projet rural, et on a offert des cours de formation à des travailleurs d'expansion dans le cadre du Projet du Nord.

La capacité des projets pilotes de SOP de passer à l'étape suivante, soit l'élaboration de produits de SOP, est un autre défi. Les délais serrés prévus pour le financement, la décision de diviser les SOP et l'IMT en deux volets, et le temps nécessaire pour établir et préserver des partenariats, tous ces éléments ont eu des répercussions sur la phase d'élaboration des produits de l'Initiative stratégique, qui s'en est trouvée comprimée.

4. Quel est le degré de satisfaction des participants à l'égard de divers aspects du projet (p. ex., présentation et approbation des demandes, services fournis, etc.)?

Grandes leçons

- **Il faut prévoir des délais appropriés et des ressources adéquates pour la planification et la conception du programme, la mise en place de l'infrastructure technologique et l'élaboration des produits de même que pour la prestation des services dans le cadre d'un modèle de partenariat communautaire, afin que les clients reçoivent à point nommé l'information et le soutien dont ils ont besoin.**

Des entrevues approfondies avec le gestionnaire de projet de SOP et les coordonnateurs des projets pilotes ont fait ressortir certaines préoccupations au sujet de la planification et de la mise en œuvre du programme des SOP, notamment dans deux domaines.

(i) **Planification et prise de décision selon un modèle communautaire** – Les projets pilotes de SOP avaient été conçus en fonction d'un modèle de partenariat communautaire. Les délais et la souplesse qu'il faut prévoir relativement aux responsabilités décisionnelles pour que ce modèle soit efficace ont posé de très graves difficultés, compte tenu des exigences administratives des deux paliers de gouvernement. De plus, il est arrivé à l'occasion qu'un des paliers ne soit pas sûr des exigences de l'autre, et vice versa, ce qui a donné lieu à d'autres retards et à une certaine confusion au niveau local. Des exemples précis en ont été donnés, notamment les communications et les exigences en matière de langues officielles.

(ii) **Infrastructure technologique et soutien** – Des retards dans la mise en place du système de bases de données / suivi des Initiatives stratégiques ont occasionné un surcroît de travail pour les partenaires qui mettaient les projets en œuvre. De plus, faute d'une planification adéquate qui aurait notamment anticipé des retards possibles dans la mise en place de l'infrastructure technologique et du soutien, les projets pilotes de SOP ont disposé de moins de temps pour concrétiser leurs plans ambitieux.

Selon des entrevues approfondies avec les partenaires des projets, la mise en œuvre et l'exploitation des projets pilotes ont généralement été satisfaisantes. L'élaboration de produits concrets s'est faite lentement, mais l'accroissement prévu des services qui seront offerts aux clients et aux groupes cibles est un des grands points forts des projets. La satisfaction des partenaires, des promoteurs et des groupes clients / groupes cibles sera examinée plus à fond au fur et à mesure de l'évaluation sommative.

2.4 COÛT-EFFICACITÉ DES PROJETS

1. Comment l'affectation des fonds a-t-elle été déterminée? Est-elle appropriée, compte tenu des besoins cernés?

Grandes leçons

- **La décision prise dès le début des projets des Initiatives stratégiques de limiter les sommes consacrées à l'administration afin de maximiser les sommes consacrées à la programmation a eu des répercussions négatives sur l'efficacité de la mise en œuvre des projets.**

- **Il faut prévoir un niveau approprié de ressources humaines et financières pour accroître la rapidité et l'efficacité des services, et pour faire en sorte que les attentes des clients qui veulent des services de qualité soient satisfaites.**

- **Il faut affecter des ressources administratives aux nouveaux programmes pour l'élaboration de politiques, de procédures, de processus et de systèmes. Il faut également envisager un suivi interne systématique et une certaine flexibilité dans l'attribution des ressources administratives selon les besoins.**

Le budget global du volet SOP du programme des Initiatives stratégiques a été de 3 000 000 $ et chacun des trois projets pilotes a reçu 1 000 000 $ pendant sa durée (janvier 1996 à juin 1998). Chaque projet devait répartir les fonds à sa disposition entre la phase pré-opérationnelle (planification et conception) et la phase opérationnelle (mise en œuvre). Selon des entrevues auprès de personnes-ressources et des ateliers, les affectations initiales ont été appropriées, mais il conviendrait, au moment de répartir des fonds, de tenir compte des différences au sein des régions de même que des distances à parcourir. Un des points forts du volet SOP des IS est qu'on avait réservé des ressources et des fonds pour que l'évaluation des besoins puisse se faire dans la collectivité, dans le cadre de chacun des projets. Une certaine flexibilité avait été prévue, et les projets ont pu reporter l'excédent de la phase pré-opérationnelle à l'exploitation, ou prendre des fonds de la phase opérationnelle pour couvrir un déficit de la phase pré-opérationnelle.

Au moment de concevoir le volet SOP, il avait été décidé, dès le début des projets des IS, de limiter les dépenses d'administration afin de maximiser les fonds pouvant être consacrés à la mise en œuvre réelle des programmes. Le temps et les ressources humaines nécessaires pour élaborer le programme et le mettre en œuvre n'avaient pas été pleinement compris aux premières étapes. Par conséquent, il a fallu régler plusieurs problèmes ayant trait à des limites dans les ressources administratives.

Les frais de déplacement et d'hébergement des membres du groupe de travail qui ont consacré du temps au volet SOP ont été absorbés par les organismes partenaires. Les fonctionnaires se sont acquittés de leurs fonctions dans le cadre du volet SOP parallèlement à leurs autres responsabilités. C'est pourquoi il a fallu établir des priorités et faire des compromis au moment de traiter les questions administratives. Les frais d'administration et de démarrage, y compris l'équipement, les ressources humaines et les locaux, ont été plus élevés que prévu dans le budget initial. L'administration du programme des IS est multidimensionnelle et le fait d'avoir trois volets séparés (SOP, IMT et ATE) a représenté plus de besoins administratifs, chaque volet ayant des exigences administratives différentes. Ces exigences ont donc été plus élevées que prévu.

PROJET DE REGINA

Par rapport aux deux autres projets de SOP, le projet de Regina n'a pas eu à absorber de frais de déplacement et d'administration aussi élevés pour l'élaboration et la mise en œuvre, puisque les partenaires se retrouvaient tous à proximité. Le projet de Regina a également profité d'un soutien administratif pendant la phase pré-opérationnelle, de sorte que son gestionnaire a pu se concentrer sur d'autres questions, par exemple l'établissement de modes de communication efficaces avec les intervenants, les employeurs, etc.

Pendant la phase pré-opérationnelle, d'importants travaux de recherche reposant sur des consultations publiques ont été donnés à contrat, dans le cadre de l'évaluation des besoins. Dans certains cas, les recherches ont confirmé ce que les intervenants pensaient déjà. Selon les entrevues approfondies, des recherches moins rigoureuses auraient probablement donné des résultats semblables et auraient nécessité moins de ressources, la différence pouvant être consacrée à la phase d'exploitation.

3.0 RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes sont considérées comme des priorités pour le volet SOP des Initiatives stratégiques.

1. Déterminer les bonnes pratiques des projets pilotes dont pourrait s'inspirer un système intégré de services d'emploi et d'orientation professionnelle dans la province.

2. Continuer d'assurer le suivi des besoins en matière de ressources administratives et prévoir le financement nécessaire pour offrir un service efficient et efficace.

3. S'assurer que le système de bases de données / suivi des Initiatives stratégiques fonctionne adéquatement et réponde à son objectif, qui est de produire des rapports d'activité qui permettront de prendre des décisions opportunes. Fournir la formation appropriée au personnel pour accroître et préserver l'efficacité du système de bases de données / suivi.

RECOMMANDATIONS : FUTURS PROGRAMMES DES SERVICES D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE

1. Dans le cadre de programmes complexes comme celui des Services d'orientation professionnelle, prévoir une phase pré-opérationnelle (conception et élaboration) dotée d'échéanciers et de ressources appropriés pour les activités suivantes :

   - forger des partenariats;
   - organiser des groupes de discussion réunissant des intervenants pour leur donner l'occasion de participer à la conception du programme;
   - établir une série commune de visions et d'objectifs;
   - définir des politiques, procédures, processus et descriptions de poste détaillés mais flexibles;
   - définir et mettre en œuvre des systèmes de suivi et assurer le suivi des exigences;
   - établir une stratégie de communication appropriée;
   - établir et mettre en œuvre un programme approprié de formation du personnel.

2. Prévoir plus de temps et de ressources pour la planification lorsqu'on a recours à des modèles d'exploitation de partenariats communautaires pour élaborer des programmes et les mettre en œuvre.

3. Adopter des critères de programme transparents et établir un cadre dont les requérants pourront s'inspirer pour déterminer des résultats utiles et définissables.

4. Rédiger de la documentation claire et concise exposant la vision du programme, les objectifs, les critères, les rôles et responsabilités, les politiques, les procédures et les échéanciers prévus.

5. Prévoir des délais et des ressources appropriés, puisqu'il faut consacrer beaucoup de temps et de ressources (humaines et financières) pour mettre sur pied des partenariats véritables et établir des liens au sein de la collectivité et entre les ministères et organismes fédéraux / provinciaux, les industries et les organismes communautaires.

6. Veiller à obtenir la participation et l'appui d'un vaste éventail d'intervenants de la base tout au long du processus.

7. Encourager la direction locale des projets pilotes à s'attaquer à des problèmes correspondant aux besoins des clients dans la région, et encourager la participation locale des organismes communautaires, des milieux des affaires et d'organismes s'adressant aux clients / marchés cibles.

8. Veiller à ce que la technologie soit conviviale, accessible, bien comprise et adéquatement soutenue.

9. Les attentes relatives aux politiques et aux exigences des gouvernements en matière de communication et à leurs systèmes d'exploitation doivent être établies avec les partenaires communautaires et le personnel du projet dès le début de tout programme comme celui des SOP des Initiatives stratégiques.

10. Fournir des exposés et de la documentation écrite sur les nouveaux programmes au personnel affecté aux services dans la collectivité, même s'il ne s'occupe pas directement de l'administration des programmes.

11. Faire participer les partenaires du financement et de la formation à l'élaboration des projets individuels afin d'améliorer la coordination des activités.

12. Affecter des ressources administratives appropriées pour répondre aux attentes des clients qui veulent une information de qualité à point nommé. Les calendriers de réalisation des programmes fédéraux et provinciaux

conjoints doivent prévoir les délais d'approbation nécessaires aux deux paliers de gouvernement.

ANNEXE I

SERVICES D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE QUESTIONS D'ÉVALUATION

Services d'orientation professionnelle – Questions d'évaluation

Pertinence	Indicateurs	Méthodes
1. Quel est le processus qui a été utilisé pour déterminer à quels besoins socio-économiques allaient répondre le programme des Services d'orientation professionnelle (SOP) et les projets individuels?	Processus utilisé	Entrevues auprès de personnes-ressources Examen de la documentation - Propositions de projets - Évaluation des besoins
2. Comment les besoins en matière de mise en valeur de la main-d'œuvre des groupes cibles ont-ils été pris en considération dans la conception du programme?	Participation des groupes cibles à la conception du programme Participation des groupes cibles à la conception des projets Conception des projets Opinions des groupes cibles	Entrevues auprès de personnes-ressources Examen de la documentation - Description des projets - Évaluation des besoins
3. Quels genres d'innovations les projets de SOP sont-ils censés tester?	Innovations intégrées aux projets de SOP	Entrevues auprès de personnes-ressources Examen de la documentation - Propositions de projets - Descriptions des projets
4. Comment le programme des SOP permet-il d'améliorer le service à la clientèle par rapport à d'autres programmes?	Opinions des conseillers Opinions des clients Opinions des employeurs Opinions d'autres intervenants	Entrevues auprès de personnes-ressources Groupes de discussion des conseillers Groupes de discussion des employeurs Groupes de discussion des chercheurs d'emploi Sondages en direct auprès des usagers

Conception et mise en œuvre du programme	Indicateurs	Méthodologies
Y a-t-il eu des obstacles d'ordre opérationnel, législatif, réglementaire ou juridictionnel qui ont entravé la capacité du programme d'atteindre ses objectifs? Comment ont-ils été réglés?	Opinions des intervenants	Entrevues auprès de personnes-ressources Atelier du groupe de travail Atelier des coprésidents
Quels sont les points forts et les points faibles de la structure organisationnelle du programme des SOP?	Politiques et procédures administratives Structures hiérarchiques Comités Rôles et responsabilités des divers intervenants Communications internes	Entrevues auprès de personnes-ressources Examen de la documentation -Plans de travail Atelier du groupe de travail Atelier des coprésidents
Comment la collectivité a-t-elle été informée du programme des SOP? Les communications externes ont-elles été efficaces?	Communications externes Opinions des intervenants	Entrevues auprès de personnes-ressources Examen de la documentation - Stratégie de communication Groupes de discussion des conseillers Groupes de discussion des employeurs Groupes de discussion des chercheurs d'emploi
Quelles mesures sont prises pour le suivi, le contrôle et l'évaluation des projets? Sont-elles adéquates?	Procédures de suivi et de contrôle en place Opinions des intervenants	Entrevues auprès de personnes-ressources Examen du système de suivi

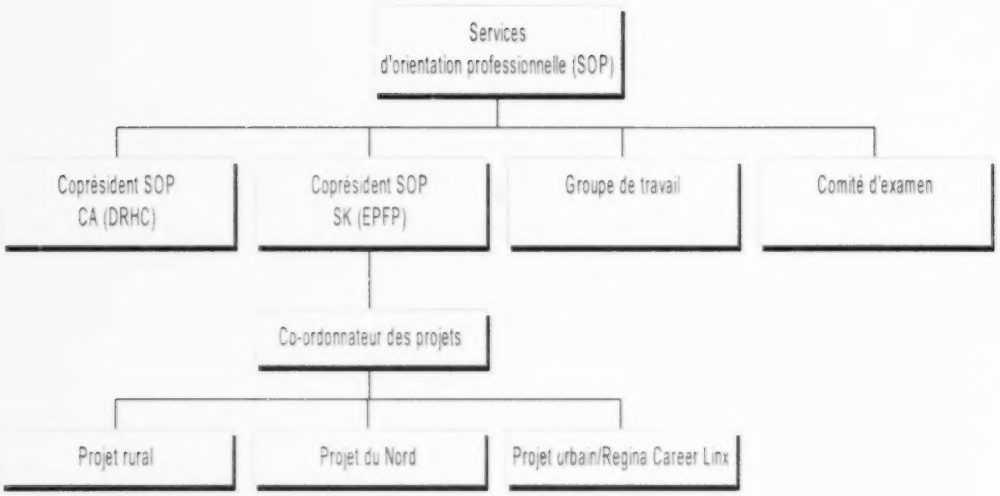
Réussite du programme	Indicateurs	Méthodologies
Quels genres de partenariats ont été élaborés par le biais du programme des SOP?	Les succès qu'ont connus les partenariats Les défis qu'ont dû relever les partenariats Comment ces défis ont été relevés	Entrevues auprès de personnes-ressources Atelier du groupe de travail Atelier des coprésidents
Comment le programme des SOP contribue-t-il à l'amélioration de la coordination et de la collaboration entre le gouvernement fédéral et la province au chapitre de la mise en valeur de la main-d'oeuvre? Comment cela représente-t-il une amélioration par rapport à la collaboration précédente?	Changements dans le milieu de travail Comment le programme réussit à réduire les chevauchements	Entrevues auprès de personnes-ressources Atelier du groupe de travail Atelier des coprésidents
Quelles innovations le programme a-t-il réussi à apporter? Quels défis a-t-il dû relever et comment ont-ils été relevés?	Opinions des intervenants	Entrevues auprès de personnes-ressources
Dans quelle mesure les intervenants sont-ils satisfaits du programme des SOP?	Opinions des intervenants au sujet : - des services offerts - du programme dans son ensemble	Entrevues auprès de personnes-ressources Groupes de discussion des conseillers Groupes de discussion des employeurs Groupes de discussion des chercheurs d'emploi Sondages en direct
Le programme des SOP a-t-il eu les effets escomptés?	Effets sur les conseillers Effets sur les employeurs Effets sur les chercheurs d'emploi	Entrevues auprès de personnes-ressources Groupes de discussion des conseillers Groupes de discussion des employeurs Groupes de discussion des chercheurs d'emploi Sondages en direct
Quels ont été les effets imprévus du programme SOP?	Effets sur les conseillers Effets sur les employeurs Effets sur les chercheurs d'emploi	Entrevues auprès de personnes-ressources Groupes de discussion des conseillers Groupes de discussion des employeurs Groupes de discussion des chercheurs d'emploi Sondages en direct

Rapport coût-efficacité du programme	Indicateurs	Méthodologies
Comment l'affectation des fonds a-t-elle été déterminée? Est-elle appropriée, compte tenu des besoins cernés?	Processus utilisé Opinions des intervenants	Entrevues auprès de personnes-ressources
Le modèle SOP est-il un moyen rentable d'atteindre des objectifs de programme?	Opinions des intervenants Comparaison avec les coûts d'autres programmes	Entrevues auprès de personnes-ressources Examen et analyse des coûts

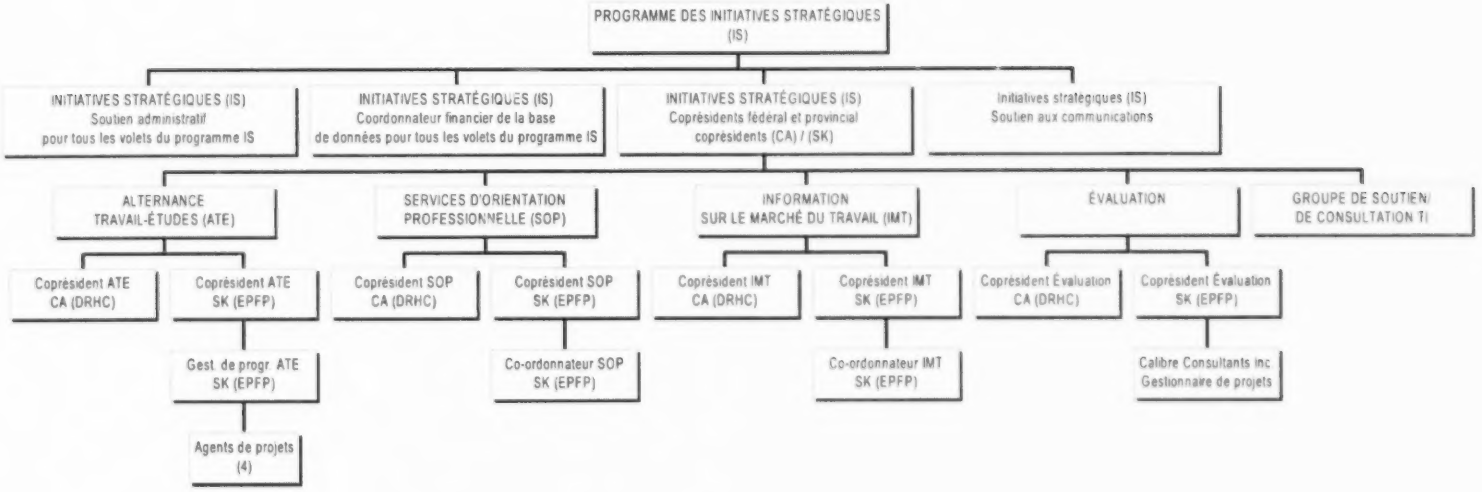
ANNEXE 2

SERVICES D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE ORGANIGRAMMES

PROGRAMME DES SERVICES D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE (SOP)
Organigramme

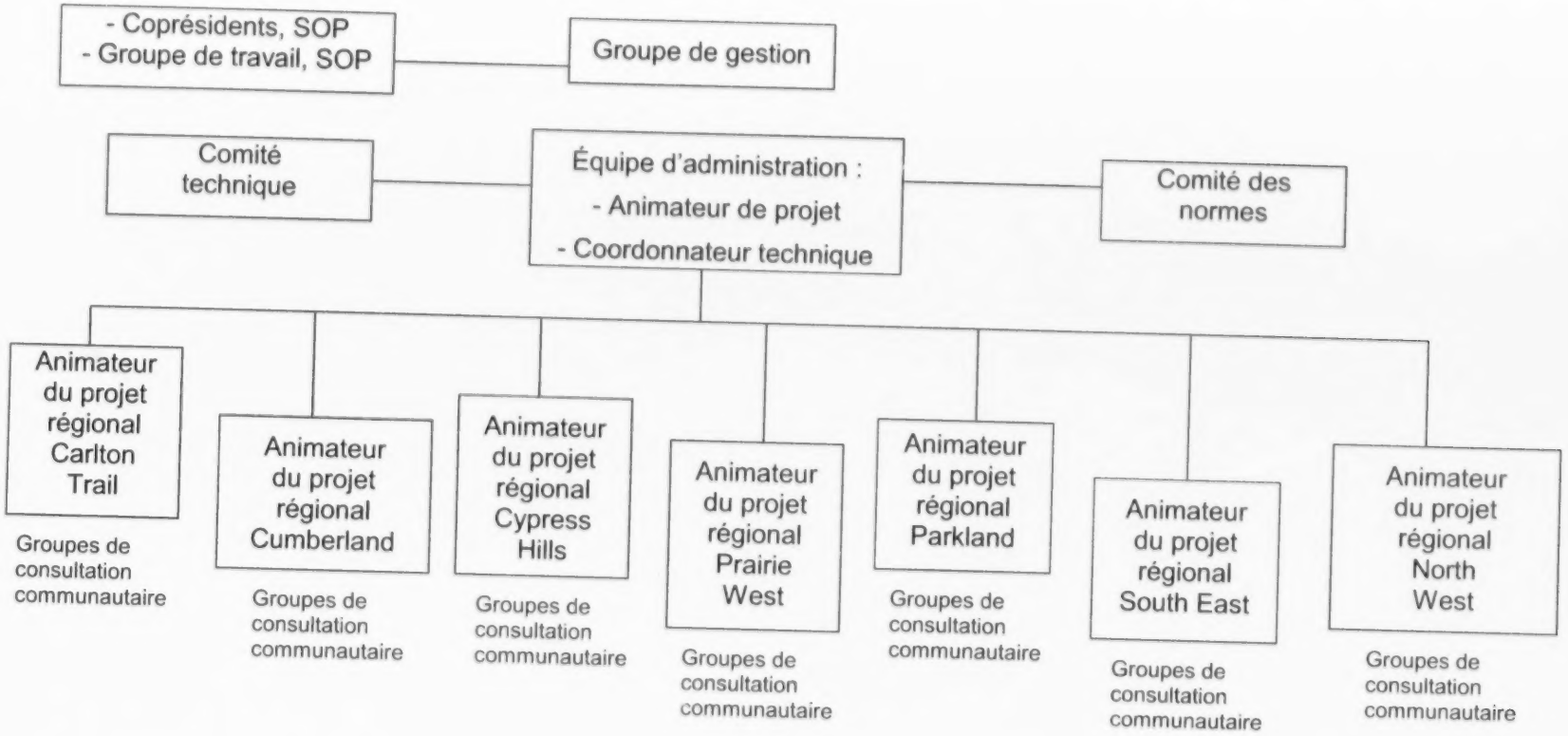
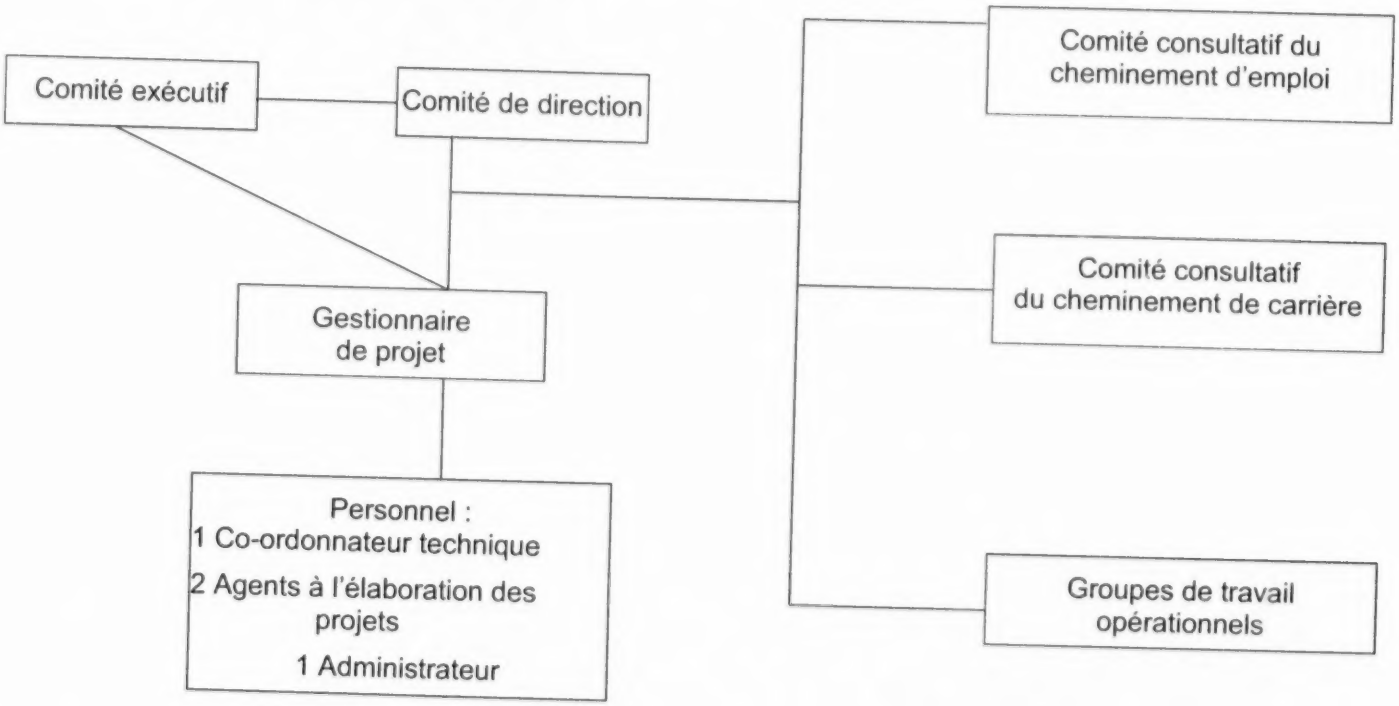


PROGRAMME DES INITIATIVES STRATÉGIQUES (IS)
Organigramme



PROJET DU NORD DES SOP
ORGANIGRAMME

PROJET RURAL SOP
ORGANIGRAMME



PROJET REGINA CAREER LINX DES SOP
ORGANIGRAMME